

Auswirkungen der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg auf die berufliche Tätigkeit der Absolventen

Fragebogenentwicklung und Transferevaluation

Abschlussarbeit des Lehrgangs Business-Coach
an der Führungsakademie Baden-Württemberg
August 2012

vorgelegt von
Dipl.-Psych. Anna-Kristin Schallner
Dr. rer. nat. Thomas Uhlendahl

Inhalt

Abstract	V
1 Einleitung	1
1.1 Fragestellung	1
1.2 Gliederung	2
2 Einführung in die Thematik	3
2.1 Vorbemerkungen zum Aufbau	3
2.2 Evaluation	3
2.3 Transferevaluation	4
2.4 Evaluation von Coachinglehrgängen	4
2.5 Evaluationen an der Führungsakademie	5
2.6 Lehrgangsbeschreibung Coaching an der Führungsakademie	6
2.6.1 Konzept und Haltung	6
2.6.2 Aufbau	7
2.6.3 Zertifikat für die vom DBVC anerkannte Weiterbildung	8
3 Fragestellungen	9
3.1 Ziele der Arbeit	9
3.2 Konkrete Fragestellungen	10
3.2.1 Operationalisierung des Transfers	10
3.2.2 Index zur Messung des gesamten Transfers	12
3.2.3 Weitere Fragestellung	12
4 Methodisches Vorgehen	14
4.1 Stichprobenbeschreibung	14
4.1.1 Grundgesamtheit	14
4.1.2 Rücklaufquote und Repräsentativität	15
4.1.3 Berufliche Vorerfahrungen der Absolventen	16
4.2 Studiendesign	22
4.2.1 Untersuchungsinstrument	22
4.2.2 Untersuchungsplan	22
4.2.3 Ergebnismeldung	22
4.3 Erhebungsmethode	23
4.4 Datenanalyse	23
4.5 Entwicklung des Fragebogens	24
4.5.1 Pilotstudie	24
4.5.2 Persönliche Angaben	25
4.5.3 Coaching-Weiterbildung	25
4.5.4 Berufliche Situation und berufliches Handeln	26
4.5.5 Allgemeine Gestaltung des Fragebogens	26
4.6 Methodische Reflexion	27
4.6.1 Studiendesign	28
4.6.2 Fragebogen als Untersuchungsinstrument	28
4.6.3 Messung des Transfers	29
4.6.4 Inferenzstatistische Berechnungen	29
4.6.5 Generalisierung der Ergebnisse	30

5	Ergebnisse	31
5.1	Ziele und Zielerreichung	31
5.2	Bewertung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen	33
5.3	Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung	36
5.4	Veränderung der Arbeitsverhältnisse	37
5.5	Veränderung der Tätigkeitsfelder	40
5.6	Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung	43
5.7	Veränderungen des Arbeitsalltags	44
5.8	Veränderungen der beruflichen Situation.....	47
5.9	Moderierende Einflüsse auf den Transfer.....	48
5.10	Durchgeführte Coaching-Prozesse seit Ende der Weiterbildung	53
5.11	Am häufigsten genutzte Techniken und Methoden.....	55
6	Diskussion	58
6.1	Diskussion der Evaluationsergebnisse	58
6.1.1	Bewertung der Ergebnisse.....	58
6.1.2	Praktische Relevanz der Studie.....	61
6.2	Ausblick	62
6.3	Fazit	63
	Literatur	64
	Anhang 1: Online-Fragebogen	65
	Anhang 2: Transfer-Index (Thomas Uhlendahl)	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg.....	7
Abbildung 2:	Verteilung der Weiterbildungsabschlüsse nach Geschlecht.....	15
Abbildung 3:	Nennungen abgeschlossene Hochschulstudiengänge der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich)	16
Abbildung 4:	Nennungen zuvor abgeschlossener Weiterbildungen der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich)	17
Abbildung 5:	Alter der Befragten bei Weiterbildungsbeginn.....	19
Abbildung 6:	Dauer der Weiterbildung in Jahreskategorien.....	19
Abbildung 7:	Alter der Befragten bei Weiterbildungsabschluss	20
Abbildung 8:	Alterskategorien sortiert nach Abschlussjahr	20
Abbildung 9:	Interpolation des Altersdurchschnitts nach Abschlussjahren.....	21
Abbildung 10:	Finanzierung der Weiterbildung	21
Abbildung 11:	Ziele, die mit der Coaching-Weiterbildung verfolgt wurden und Zielerreichungsgrad in Prozent mit Angabe der Streuung.....	32
Abbildung 12:	Mittelwerte der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung.....	34
Abbildung 13:	Streuung der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung.....	35
Abbildung 14:	Antworten auf die Frage 10 nach Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung	36
Abbildung 15:	Arbeitsverhältnisse vor und nach der Coaching-Weiterbildung	38
Abbildung 16:	Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung.....	40
Abbildung 17:	Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit Angabe der genauen Zu- und Abgänge aus dem jeweiligen Tätigkeitsfeld.....	41
Abbildung 18:	Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung	42
Abbildung 19:	Individuelle Veränderung der Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung.....	43
Abbildung 20:	Darstellung der durchgeführten Coachingprozesse je Absolvent nach Abschlussjahr der Weiterbildung.....	55
Abbildung 21:	Kategorien der am häufigsten eingesetzten Techniken und Methoden	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anzahl der Berufsjahre insgesamt zum Zeitpunkt der Befragung	18
Tabelle 2:	Antwortkategorien und Nennungen auf die Frage nach Veränderungen im Arbeitsalltag, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden	45
Tabelle 3:	Antwortkategorien und Nennungen der bedeutendsten Veränderungen der beruflichen Situation, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden	47
Tabelle 4:	Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlich persönlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums	49
Tabelle 5:	Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlichen Hilfestellungen aus dem Umfeld bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums	52
Tabelle 6:	Angaben über die als Coach durchgeführten Prozesse	54

Abstract

Viele Berufstätige nehmen finanzielle und zeitliche Investitionen auf sich, um nebenberuflich **Weiterbildungen** in Anspruch zu nehmen. Ob das in der Weiterbildung Erlernte tatsächlich einen **Effekt** auf den beruflichen Alltag hat, ist anhand von bisherigen Studien kaum nachgewiesen.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob und welcher **Transfer** des in der Coaching-Weiterbildung Erlernten in den beruflichen Alltag der Absolventen vorliegt. Außerdem wurde nach möglichen Einflussvariablen gefragt, die den Transfer unterstützen könnten.

In der **explorativen Feldstudie** wurde zur Erfassung des Transfers von den beiden Autoren ein Online-Fragebogen konzipiert. Dieser wurde allen 64 bisherigen Absolventen des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Karlsruhe per E-Mail zugänglich gemacht. In einem Post-Design wurden die Einschätzungen der Absolventen bzgl. des aktuellen Zeitpunkts und teilweise retrospektiv erhoben.

Die **Auswertung** der erfassten Fragebogen, die knapp 50% der Absolventen der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie repräsentieren, zeigte, dass ein bedeutsamer Transfer des in der Weiterbildung Erlernten in den beruflichen Alltag vorliegt. Die meisten sehr vor- und bereits weitergebildeten Absolventen schätzten die Erreichung der von ihnen selbst gesteckten Ziele hoch ein. Bedeutsame Veränderungen sind in den Bereichen der eigenen Haltung und bzgl. der eigenen Rollenklarheit zu verzeichnen. Die Daten zeigen, dass knapp die Hälfte Coaching als neues Tätigkeitsfeld aufnahm. So sind knapp zwei Drittel nach Abschluss der Weiterbildung als Coach tätig. Der angepasste und optimierte Fragebogen könnte sowohl dauerhaft als auch für eine **Follow-Up-Erhebung** als Evaluationsinstrument eingesetzt werden.

Darüber hinaus könnte der Fragebogen auch dazu dienen, den Transfer aufgrund vertiefter theoretischer Überlegungen zu operationalisieren und als **Transferindex** zusammenzufassen. Einer der Autoren hat hierzu einen Versuch unternommen, der im Anhang 2 dargelegt ist.

1 Einleitung

Eine berufsbegleitende Weiterbildung erfordert im Allgemeinen einen hohen zeitlichen und finanziellen Einsatz von den Teilnehmenden. Ausschlaggebend für diese Investition sind oft persönliche Motive, die eng mit der Hoffnung auf einen langfristigen Effekt verknüpft sind.

Bisher existieren noch keine Studien, in denen die langfristigen Auswirkungen von Coaching-Weiterbildungen auf den beruflichen Kontext der Absolventen¹ untersucht wurden. Ebenso fehlt es bisher an einem wissenschaftlich erarbeiteten Evaluationsinstrument. Diese Arbeit soll hierfür einen ersten Beitrag leisten.

Die inflationäre Ausweitung von Angeboten zu Coaching-Weiterbildungen macht es außerdem notwendig, das Konzept der Führungsakademie Baden-Württemberg² von anderen, häufig unqualifizierten Lehrgängen abzugrenzen. So entstand die vorliegende Arbeit auch im Interesse und in enger Absprache mit der Führungsakademie Baden-Württemberg und dem Karlsruher Institut für Coaching, ohne dass die Institutionen jedoch in die Studie eingriffen. Die Ergebnisse der Untersuchung können einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Lehrgangs leisten.

1.1 Fragestellung

Mit der Untersuchung soll eruiert werden, ob und inwiefern die Coaching-Weiterbildung Auswirkungen auf den beruflichen Kontext der Absolventen hat. Dabei wird u.a. nach Veränderungen des Arbeitsalltags und der beruflichen Situation gefragt.

Für die Befragung der Absolventen wurde von den Untersuchern ein auf die Fragestellung zugeschnittener Fragebogen konzipiert.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Ergebnisse der Befragung. Die Überprüfung des Fragebogens auf seine Gütekriterien und Trennschärfe müsste in einem nächsten Schritt untersucht werden und ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

¹ Um die Textverständlichkeit zu erhöhen, wird auf die weibliche Form verzichtet.

Soweit nicht anders betont, sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

² Im Folgenden wird die Führungsakademie Baden-Württemberg häufig mit dem Kürzel Füak bezeichnet.

1.2 Gliederung

In Kapitel 2 wird zunächst in die Thematik eingeführt. Darin wird der theoretische Hintergrund für die Arbeit sowie der Coachinglehrgang an der Führungsakademie vorgestellt. Kapitel 3 zeigt die untersuchten Fragestellungen auf, gefolgt von der Beschreibung des methodischen Vorgehens der Untersuchung in Kapitel 4. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5 dargestellt und abschließend in Kapitel 6 diskutiert.

2 Einführung in die Thematik

2.1 Vorbemerkungen zum Aufbau

Im theoretischen Teil der Arbeit wird das für die Untersuchung bedeutsame Konzept der Evaluation erläutert. Zunächst wird der Begriff der Evaluation eingeführt. Die Beschreibung erfolgt in dem Ausmaß, dass die Untersuchung sinnvoll eingeordnet werden kann. Im Anschluss wird versucht, den aktuellen Stand bzgl. Evaluationsstudien von Coachinglehrgängen aufzuzeigen.

Es folgt eine grobe Skizze vom Aufbau und den Inhalten des Coachinglehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg.

2.2 Evaluation

Mithilfe von Evaluationen kann über den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme entschieden werden. Als Teilbereich der empirischen Forschung beansprucht die Evaluationsforschung die systematische Anwendung wissenschaftlich fundierter Methoden (Bortz & Döring, 2003; Schnell et al., 2008).

Mit der Untersuchungsfrage, welcher Art und wie ausgeprägt die Transferleistung des in der Ausbildung Gelernten in den beruflichen Alltag der Absolventen ist, stellt die vorliegende Arbeit eine *retrospektive Evaluation* dar. D.h. die Absolventen des Coachinglehrgangs werden rückblickend danach gefragt, ob und was sich in ihrer beruflichen Tätigkeit geändert hat und ob die von ihnen erstrebte Ziele durch die Weiterbildung erreicht wurden. Man spricht in diesem Fall auch von einer *summativen Evaluation*, da die Auswirkungen des Lehrgangs nach dessen Abschluss zusammenfassend beurteilt werden (Bortz & Döring, 2003). Eine formative Evaluation, die regelmäßig Zwischenergebnisse erstellt, um die Weiterbildung für einen optimalen Transfer zu verbessern und Wirkfaktoren zu eruieren, wäre zusätzlich wünschenswert.

2.3 Transferevaluation

Laske et al. (2006) sprechen von *Transferevaluation*, wenn überprüft wird, ob in einem bestimmten Kontext erlerntes Wissen oder Können in der Praxis angemessen umgesetzt wird. Für eine professionelle Transferevaluation fordern sie daher eine systematische Erhebung von Trainingsprozessen und Resultaten sowie das Eingehen der Ergebnisse in die Optimierung der Praxis. Gelingen sei eine Trainingsmaßnahme dann, wenn die im Training erlernten Kompetenzen in angemessener Weise im Zielkontext angewendet werden (Laske et al., 2006).

In der vorliegenden Studie wird zur Überprüfung des Transfers ausschließlich ein Transferfragebogen eingesetzt, auf dem die Befragten subjektive Aussagen darüber machen, inwiefern sie das Gelernte umsetzen konnten. Für eine optimale Bestimmung des Transfers sind jedoch weitere Erhebungen erforderlich. So schlägt Jüttner (2008) ergänzend ein 360°-Feedback sowie eine persönliche Befragung mittels Telefon-Interview vor, mahnt aber gleichzeitig den hohen Aufwand für die Forscher an.

Der Fokus der vorliegenden Befragung liegt auf der *Ergebnisqualität*, da der Grad der Zielerreichung von zuvor festgelegten Zielen bewertet werden soll. *Struktur-* und *Prozessqualität* werden jedoch teilweise auch tangiert, z.B. in der Frage nach unterstützenden persönlichen und kontextuellen Merkmalen für einen gelingenden Transfer.

In der vorliegenden Arbeit handelt es sich nicht um Auftraggeberforschung, sodass die Gefahr der Parteilichkeit gebannt ist. Außerdem können die beiden Untersucher als *externe Evaluatoren* bezeichnet werden, da sie selbst noch nicht der untersuchten Population angehören.

2.4 Evaluation von Coachinglehrgängen

Den Autoren dieser Arbeit ist weder ein wissenschaftlich erarbeiteter Fragebogen noch eine Evaluationsstudie bekannt, womit die Wirksamkeit von Coachinglehrgängen überprüft wurde.

So steht der Bedarf an wissenschaftlichen Evaluationen, der u.a. aufgrund unzähliger Angebote von Weiterbildungsinstituten zustande kommt, in großem Gegensatz zum Vorhandensein von geeigneten Evaluationsinstrumenten und -studien. Es ist

anzunehmen, dass seriöse Anbieter von Coaching-Weiterbildungen daher schon lange auf wissenschaftlich fundierte Ausbildungsstandards hoffen, anhand derer ihre Lehrgänge bewertet und untereinander verglichen werden könnten. Einen Schritt in diese Richtung unternehmen die gegründeten Coachingverbände, die sich für verbindliche Qualitätsmerkmale und wissenschaftlich erarbeitete Evaluationsinstrumente einsetzen (Berninger-Schäfer, 2007).

2.5 Evaluationen an der Führungsakademie

Die Führungsakademie verfügt über mehrere Instrumente, die sie regelmäßig zur Evaluation nutzt. Ein eigens dafür entwickelter Fragebogen wird zu Beginn des Grundlagenseminars eingesetzt und fragt die Teilnehmer nach ihren Vorkenntnissen, persönlichen Zielsetzungen, ihrem Interesse am Coachinglehrgang, ihren eigenen Wünschen und Anregungen.

Bei einem weiteren Fragebogen handelt es sich um den Standardfragebogen der Führungsakademie Baden-Württemberg. Dieser wird allen Teilnehmern, die an der Akademie ein Seminar belegt haben, im Anschluss ausgehändigt. Neben Fragen zu den Seminarinhalten, ihrer Vermittlung und dem Referenten soll hier zusätzlich die Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten und der Unterbringung beurteilt werden.

Auch bei der Zertifizierung sind die Absolventen gefragt, anhand eines Fragebogens die Qualität des Lehrgangs einzuschätzen. Die Lehrcoaches der Weiterzubildenden sind außerdem aufgefordert, auf einem Fragebogen die Kompetenzen ihres Coachees bzgl. Haltung, Prozesssteuerung und Methoden zu beurteilen.³ Umgekehrt existiert ein Evaluationsbogen für Lehrcoaching, auf dem die Coachees nach abgeschlossenem Lehrcoaching eine Rückmeldung an die Führungsakademie geben. Die Aussagen beziehen sich u.a. auf das Verhältnis zwischen Lehrcoach und Klient, dem Coaching-Prozess, den erworbenen Kompetenzen sowie der Betreuung und Begleitung.

Einen umfassenden Überblick über die Evaluationsinstrumente der Führungsakademie Baden-Württemberg bietet die Master-Arbeit von Jüttner (2008), wonach bereits vielfältige und ausreichende Informationen zur Bewertung der oben genannten Aspekte

³ Die in diesem Abschnitt genannten Fragebogen wurden aus Gründen der Umfangsbeschränkung nicht zusätzlich in die Anlage angefügt, zumal dem Leserkreis dieser Arbeit alle Fragebogen vorliegen.

und damit zur Qualitätssicherung der Lehrgänge erhoben werden. Jüttner (2008) unterscheidet in diesem Zusammenhang mehrere Handlungsebenen (Zufriedenheit, Lernerfolg, Transfer und Unternehmenserfolg), auf denen der Fokus einer Evaluation liegen kann.

Die Autoren der vorliegenden Studie möchten daher an der Erkenntnis von Jüttner (2008) anknüpfen, dass eine Transferevaluation für die Coaching-Weiterbildung bisher noch aussteht und vollständig neu entwickelt werden muss. Der Empfehlung Jüttners folgend haben die Autoren keine Auswertung innerbetrieblicher Kennzahlen der Unternehmen und Organisationen vorgenommen, in denen die Weiterbildungsteilnehmer tätig waren und sind. Über derartige Daten wären die Auswirkungen nur begrenzt bis gar nicht ermittelbar gewesen, besonders in Anbetracht des heterogenen Tätigkeitsfeldes der Absolventen (Jüttner, 2008). Dementsprechend wurde die subjektive Einschätzung der Teilnehmer erfasst.

2.6 Lehrgangsbeschreibung Coaching an der Führungsakademie

Im folgenden Kapitel wird der Coachinglehrgang an der Führungsakademie Baden-Württemberg kurz beschrieben. Damit soll dem Leser ein Einblick verschafft werden, auf welchen Konzepten und Inhalten die Weiterbildung beruht, deren Transfer in der Untersuchung erfragt wird. Vertiefte Informationen zum Aufbau, den Inhalten und Voraussetzungen der Coaching-Weiterbildung sind der jeweils aktuellen Jahresbroschüre zu entnehmen (Führungsakademie Baden-Württemberg & Karlsruher Institut für Coaching, 2012).

2.6.1 Konzept und Haltung

Der Coachinglehrgang orientiert sich am humanistischen Menschenbild, welches v.a. in der klientenzentrierten Beratung Ausdruck findet. Das bedeutet für den Coach, dass er dem Coachee wertschätzend und auf Augenhöhe begegnet und er davon ausgehen kann, dass sein Gegenüber alle für ihn notwendigen Ressourcen in sich trägt. Der Coach hat somit primär die Aufgabe, den Coachee darin zu unterstützen, seinen individuellen Weg zu finden und verschüttete Ressourcen zu reaktivieren. Entsprechend der Unterscheidung von Ludwig (1992) der in v. Schlippe & Schweitzer zitiert wird,

entspricht die Auftragskonstellation der „Beratung“, bei der geholfen werden soll, die Möglichkeiten und Ressourcen des Systems zu nutzen (v. Schlippe & Schweitzer 1997, 114). Neben der humanistischen Strömung orientiert sich der Coachinglehrgang der FÜak am systemisch-lösungsorientierten Ansatz (Führungsakademie Baden-Württemberg & Karlsruher Institut für Coaching, 2012). Hiermit ist das zielorientierte Vorgehen, die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen Person und Umwelt sowie die starke Ausrichtung auf praktische Lösungen gemeint. Dies steht somit stark in der Tradition der Lösungsorientierung innerhalb der systemischen Therapie (s. von Schlippe u. Schweitzer 1997, 124).

2.6.2 Aufbau

Die Coachinglehrgänge sind modular aufgebaut und können als zweitägige Präsenzseminare oder als *Blended-Learning* Seminare gebucht werden. Innerhalb von mind. 18 Monaten und max. vier Jahren müssen die Teilnehmer, die mit einem Zertifikat abschließen möchten, sechs Pflichtseminare und zwei Wahlseminare besucht haben (siehe Abb. 1). Durch das offene Gruppenkonzept können diese zeitlich frei eingeteilt werden. Unter die Pflichtseminare fallen die Seminare Coaching-Grundlagen, Interventionsmethoden im Coaching, Kollegiale Coaching Konferenz®, Teamcoaching, Coaching in Organisationen und Gesprächsführung im Coaching. Die Wahlseminare können je nach Spezifizierung (Business-Coaching, Gesundheitscoach, Coach im Bereich Schule oder Kirche) ausgesucht werden.



Abbildung 1: Aufbau des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg

2.6.3 Zertifikat für die vom DBVC anerkannte Weiterbildung

Interessenten an den Coachinglehrgängen müssen für die Zulassung über ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder einen gleichwertigen Abschluss verfügen. Um ein Zertifikat von der Führungsakademie oder, seit 2009, gleichzeitig der SRH Hochschule Heidelberg zu erlangen, ist das erfolgreiche Ablegen einer mündlichen Prüfung erforderlich. Voraussetzungen für die Anmeldung zur mündlichen Abschlussprüfung sind die Teilnahme an sechs Pflicht- und zwei Wahlseminaren. Weiterhin sollen die Lehrgangsteilnehmer 50 Stunden an Kollegialen Coaching Konferenzen© teilnehmen, 20 Stunden Lehrcoaching in Anspruch nehmen und zwei eigene Coachingprozesse durchführen, dokumentieren und supervidieren lassen. Außerdem wird eine Abschlussarbeit wie die hier vorliegende eingereicht. Bei dem Coachinglehrgang der Führungsakademie handelt es sich um eine vom DBVC anerkannte Coaching-Weiterbildung.

3 Fragestellungen

3.1 Ziele der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung wurde in Absprache mit der Führungsakademie Baden-Württemberg und dem Karlsruher Institut für Coaching geplant. Dabei sollen die von Jüttner (2008) identifizierten noch offenen Evaluationsbereiche berücksichtigt werden. Grundlage der Kooperation war der Anspruch, die Auswirkungen der Coaching-Weiterbildung wissenschaftlich zu evaluieren und daraus praktische Schlüsse zu ziehen. Wie bereits erwähnt handelt es sich dennoch nicht um klassische Auftraggeberforschung, da sich das Interesse für die Bearbeitung des Themas aus dem Wunsch der Autoren nach einer empirischen Abschlussarbeit ergab. Damit sollten die in vorherigen Arbeiten aufgezeigten Erkenntnislücken bearbeitet werden, womit die vorliegende Arbeit als *explorative Feldstudie* zu betrachten ist.

Mit der Befragung soll untersucht werden, ob und inwiefern sich der berufliche Alltag nach Abschluss der Coaching-Weiterbildung an der Füak verändert. **Der Untersuchung liegt die Vermutung zugrunde, dass nach Abschluss der Weiterbildung Veränderungen im beruflichen Kontext festzustellen sind** (Arbeitshypothese). Hierzu bedienen sich die Untersucher primär der deskriptiven Statistik (Bortz & Döring, 2003; Schnell et al., 2008). Die offenen Fragen des Fragebogens machen deutlich, dass zunächst noch Explorationsbedarf im Untersuchungsgebiet besteht. Mithilfe der Ergebnisse sollen jedoch weitere Hypothesen generiert werden, die in Folgestudien genauer erforscht werden können.

Insofern kann diese Fragebogenstudie als *Evaluation durch Erkundung* (Bortz & Döring, 2003) bezeichnet werden. Die inferenzstatistische Überprüfung konkreter Hypothesen ist somit nicht Gegenstand dieser Arbeit. Auch die kritische Untersuchung des Fragebogens auf seine Gütekriterien und Trennschärfe müsste in einer Folgearbeit untersucht werden.

3.2 Konkrete Fragestellungen

Die Untersucher gehen von der ungerichteten Alternativhypothese aus, dass sich bei den Befragten durch die Coaching-Weiterbildung berufliche Veränderungen vollzogen haben. Da die Auswertung rein deskriptiv erfolgt, wird die Hauptfrage offen gestellt und weist somit auf den explorativen Charakter der Studie hin.

Hauptfragestellung: Welche beruflichen Veränderungen vollziehen sich durch den Abschluss der Coaching-Weiterbildung?

Mit Veränderungen sind zum einen vertiefte Kompetenzen, ein anderes Beschäftigungsverhältnis sowie neue Tätigkeitsbereiche gemeint. Diese sind im Fragebogen explizit benannt. Außerdem wird in offenen Fragen nach den bedeutsamsten Veränderungen im Arbeitsalltag (Prozesse, Kommunikation, Haltung, etc.) sowie der beruflichen Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, etc.) gefragt. Mit zwei weiteren Fragen wird auch das Ausmaß des Transfers erfasst (Frage nach prozentualem Einfluss der Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit und Anzahl von durchgeführten Coachings).

3.2.1 Operationalisierung des Transfers

Der Transfer der Weiterbildungsinhalte auf den beruflichen Kontext wird in dieser Studie als Veränderung des beruflichen Alltags bzw. der beruflichen Situation verstanden. Es werden sowohl qualitative und quantitative Aspekte des Ausmaßes als auch der Art des Transfers erhoben.

Die konkrete Operationalisierung des Transfers erfolgt durch die Variablen

- vertiefte **Kompetenzen** (Frage 9). Die 13 Items von Frage 9 sollen auf einer elfstufigen Skala von 0 bis 10 bewertet werden und sind somit auf Intervallskalenniveau, was eine Voraussetzung für viele inferenzstatistische Berechnungen darstellt. Dadurch kann außerdem von einem „Ausmaß“ des Transfers gesprochen werden.
- **Beschäftigungsverhältnis** vor und nach Abschluss (Frage 12 und 14). Die Items sind nominalskaliert und können nicht in eine Rangreihe gebracht werden. Sie

stellen mehr eine allgemeine Veränderung als einen klassischen Transfer dar. Durch die Frage nach der Rolle als Führungskraft bzw. der Frage nach Angestellten bei Selbstständigen ist eine einfache ordinalskalierte Reihung möglich.

- **Tätigkeitsfelder** (Fragen 13 und 15). Die Items sind nominalskaliert und können nicht in eine Rangreihe gebracht werden. Sie stellen zunächst mehr eine Veränderung als einen klassischen Transfer dar.
- **Ausmaß des Einflusses der Weiterbildung auf heutige Tätigkeit** in Prozent (Frage 16). Antwort erfolgt in konkreten Zahlen, sodass deskriptive Maße angelegt werden können.
- bedeutsamste **Veränderungen des Arbeitsalltags** (Frage 17). Offene Frage, die qualitativ ausgewertet werden muss.
- bedeutsamste **Veränderungen der beruflichen Situation** (Frage 18). Offene Frage, die qualitativ ausgewertet werden muss.
- **Anzahl der durchgeführten Coachingprozesse** in verschiedenen Settings seit Abschluss der Weiterbildung (Frage 20). Antwort erfolgt in konkreten Zahlen, sodass deskriptive Maße angelegt werden können.

Die Variablen der Fragen 9 (danach), Frage 14, 15, 16 und 20 können als abhängige Variablen betrachtet werden. Die Variablen der Frage 9 (danach) sind intervallskaliert, die Variablen der Fragen 16 und 20 sogar auf Verhältnisskalenniveau. Die weiteren hier genannten abhängigen Variablen können aufgrund ihrer qualitativen Natur nur als nominalskaliert betrachtet werden.

Für eine inferenzstatistische Auswertung, z.B. in einer Folgestudie, wäre es voraussetzend und daher wünschenswert, alle abhängigen Variablen auf Intervallskalenniveau zu heben.

Die weiteren im Fragebogen erhobenen Variablen stellen unabhängige Variablen dar und könnten bei gegebenen Voraussetzungen (s. Bortz, 1989) mit der abhängigen Variable korreliert werden. Auf diese Weise ließen sich auch moderierende Variablen, die Einfluss auf das Ausmaß des Transfers haben, eruieren.

3.2.2 Index zur Messung des gesamten Transfers

Aus den zuvor genannten Variablen ist es prinzipiell möglich, verschiedene Parameter abzuleiten, anhand derer das Ausmaß des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext der Absolventen bestimmt werden kann. Da die wissenschaftliche Entwicklung eines solchen Indexes jedoch den Umfang einer Abschlussarbeit im Rahmen der Coaching-Weiterbildung sprengen würde, wurden in der vorliegenden Arbeit zunächst Ideen kreiert. Im Anhang kann ein erster Versuch eingesehen werden. Die Zusammenstellung des Indexes basiert bisher noch auf der subjektiven Einschätzung einer der Autoren und ist daher nicht offizieller Bestandteil der vorliegenden Arbeit (s. Anhang 2). Wünschenswert hierzu wären eine Expertendiskussion sowie die Einbeziehung theoretischer und weiterer empirischer Quellen zur Optimierung des Indexes.

3.2.3 Weitere Fragestellung

Neben der Hauptfragestellung liegt der Untersuchung eine ungerichtete Zusammenhangshypothese zugrunde, die allerdings nicht im Rahmen der Arbeit, sondern nur im Zusammenhang mit dem im Anhang befindlichen Transfer-Index bearbeitet wurde (s. Anhang).

Korrelationshypothese: Einzelne Parameter/Variablen stehen in Zusammenhang mit dem Transfer der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Alltag.

Variablen, die in diesem Zusammenhang erhoben werden

- Alle **demographischen Variablen** (Geschlecht, Alter, Weiterbildungen, Berufsjahre)
- **Variablen zur Coaching-Weiterbildung** und der heutigen beruflichen Situation (z.B. Spezifizierung im Coaching, Weiterbildungsdauer, Kompetenzen vor der Weiterbildung, Vorhandensein von Zielen bei Weiterbildungsbeginn, Finanzierung der Weiterbildung, Beschäftigungsverhältnis und Tätigkeitsfelder, eigene Inanspruchnahme von Coaching).
- **Persönliche Aspekte und Aspekte des Umfelds**, die geholfen haben, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden.

Auch hier steht die deskriptive Auswertung im Vordergrund. Mit der Erhebung der eben genannten Variablen ist zum einen die Überprüfung von Zusammenhangshypothesen, zunächst jedoch vor allem die Generierung von solchen intendiert. Letzteres rechtfertigt daher auch das explorative Herangehen und die Erhebung all dieser Variablen, die hier nur vereinzelt korrelationsstatistisch überprüft werden. Bei der Betrachtung und teilweise Berechnung der Interdependenzen wird das Ausmaß des Transfers in Form des Transferindex mit einer weiteren Variablen in Verbindung gebracht. Der Transferindex wurde kategorisiert, d.h. künstlich dichotomisiert. Je nach Skalenniveau der weiteren Variablen können verschiedene Formen der Korrelation bzw. nur ein Kontingenzkoeffizient berechnet werden (vgl. Bortz & Döring, 2003). Voraussetzung für die Berechnung und Interpretation von Korrelationen ist die Repräsentativität der Stichprobe (ebd, 509ff.).

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Stichprobenbeschreibung

Die definierte Zielpopulation umfasst alle 64 Absolventen, die bis März 2012 eine Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg abgeschlossen haben. Aufgrund der vollständig vorhandenen Email-Adressen aller bisherigen Absolventen konnte die gesamte Population angeschrieben und um die Teilnahme an der Befragung gebeten werden. Es handelt sich hierbei also um die Vollerhebung einer natürlichen Gruppe.

Eine hohe externe Validität und somit Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf Personen anderer Coachinglehrgänge wäre gegeben, wenn die Stichprobe in ihrer Demographie den Stichproben anderer Coaching-Weiterbildungsgänge ähnelte. Hierzu liegen aber keine Kenntnisse und Daten vor, sodass in diesem Punkt auf zukünftige Arbeiten verwiesen werden muss.

4.1.1 Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit der Absolventen der Coaching-Weiterbildungen an der Führungsakademie Baden-Württemberg umfasst bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Erhebung im April 2012 insgesamt 64 Personen, wovon 38 (59,4%) weiblich und 26 (40,6%) männlichen Geschlechts sind. Unter den Absolventen verteilen sich die Weiterbildungsabschlüsse nach Auskunft der Füak zum aktuellen Zeitpunkt wie folgt:

- 62 haben das Zertifikat zum Business-Coach erworben,
- Zwei Absolventen haben das Zertifikat zum Gesundheitscoach erworben,
- Eine Absolventin hat das Zertifikat zum Business-Coach und zusätzlich das Zertifikat für den Kontext Kirche erworben,
- Eine Absolventin hat zusätzlich zum Zertifikat Business-Coaching das Zertifikat Gesundheitscoach erworben.

Damit haben die bisherigen 64 Absolventen 66 Zertifikate erworben. Für die Untersuchung ist jedoch lediglich das zuerst erworbene Zertifikat relevant, da nur dieses in Frage 5 erhoben wurde. Ein Zertifikat im Kontext Schule wurde bislang noch nicht ausgestellt.

4.1.2 Rücklaufquote und Repräsentativität

Das Ziel der Studie war eine Vollerhebung aller 64 Absolventen der Coaching-Weiterbildungen an der Führungsakademie Baden-Württemberg. Mit Erhebungsbeginn zum 5. März lagen die Rückmeldungen nach drei Wochen noch unter 45%, sodass der Befragungszeitraum um eine weitere Woche bis zum 1. April verlängert wurde. Insgesamt hatten die Absolventen damit vier Wochen Zeit, den Online-Fragebogen zu bearbeiten.

Bis zum 1. April lagen insgesamt 34 Datensätze vor, von denen allerdings drei Datensätze aufgrund unzureichender Bearbeitung des Fragebogens unbrauchbar waren. Zum Ende des Erhebungszeitraums lagen somit insgesamt 31 auswertbare Datensätze vor, was einer Rücklaufquote von 48,4 % entspricht und für die Repräsentativität als ausreichend gesehen wurde. In Bezug auf die Geschlechterverteilung der Absolventen zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie in der Grundgesamtheit. Elf (35,5 %) der 31 nutzbaren Datensätze wurden von Männern abgesendet und 20 von Frauen (64,5 %). Die Datensätze spiegeln damit weitestgehend die Verteilung der Geschlechter in der Grundgesamtheit wider.

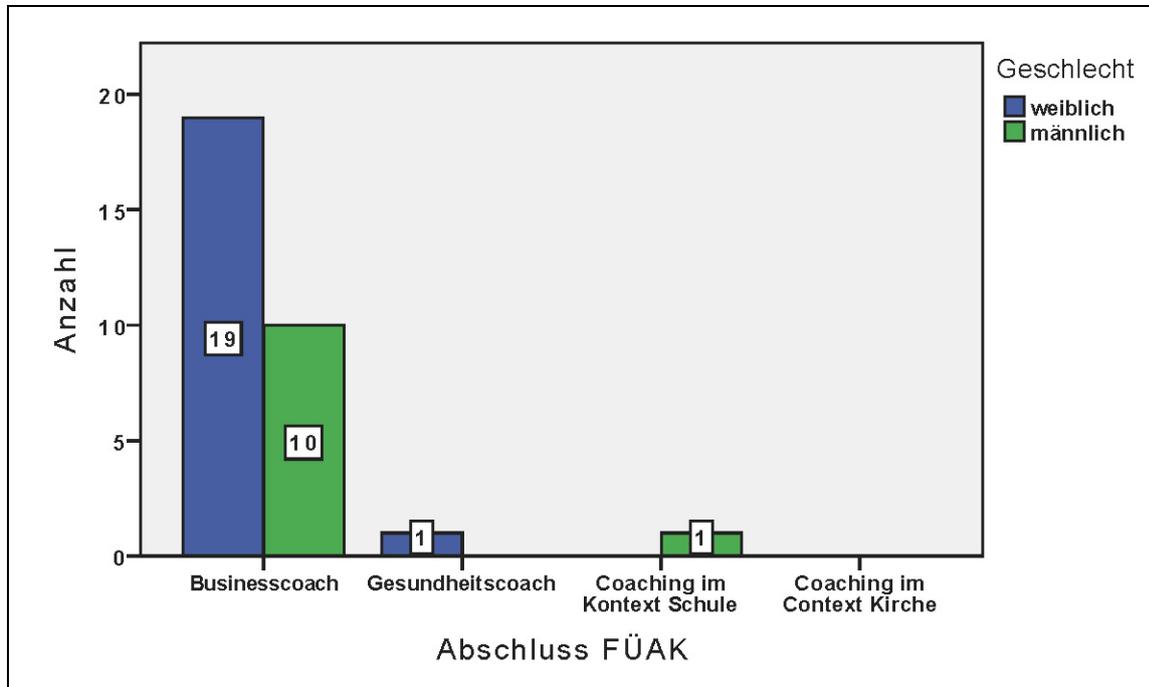


Abbildung 2: Verteilung der Weiterbildungsabschlüsse nach Geschlecht

In Bezug auf die erworbenen Zertifikate antworteten insgesamt 19 Absolventinnen und zehn Absolventen, dass Sie das Zertifikat zum Business-Coach zuerst erworben haben, eine Absolventin gab Gesundheitscoach an und ein Absolvent das Zertifikat Coaching im Kontext Schule, welches jedoch nach Aussagen der Führungsakademie Baden-Württemberg bislang nicht ausgestellt wurde (Abb. 2). Abgesehen von diesem Fehler entsprechen die erhobenen Daten in ihrer Verteilung den bisher erworbenen Abschlüssen und stellen daher eine repräsentative Stichprobe dar.

4.1.3 Berufliche Vorerfahrungen der Absolventen

In Bezug auf die Ausbildungsberufe vor der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg (**Frage 3**), zeigt sich, dass nur drei Teilnehmerinnen und ein Teilnehmer jeweils einen Ausbildungsberuf erlernt haben. 19 Absolventen haben keine Ausbildungsberufe erlernt und acht Personen haben hierzu keine Angabe gemacht.

Bei den Studiengängen zeigt sich ein deutlich anderes Bild (Abb. 3).

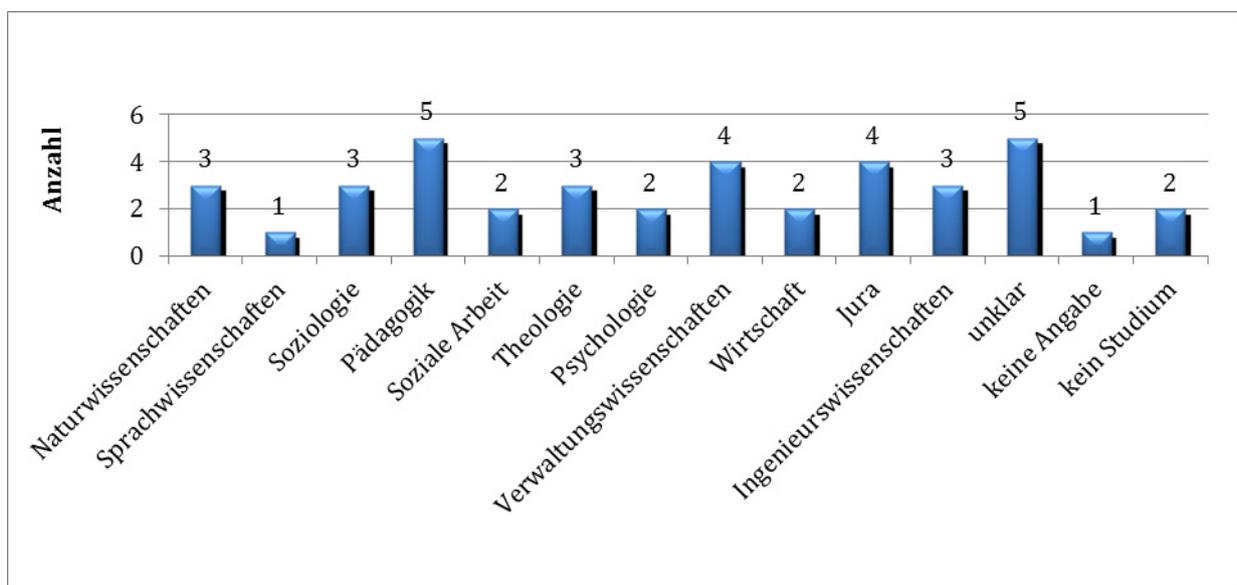


Abbildung 3: Nennungen abgeschlossene Hochschulstudiengänge der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich)

Abbildung 3 zeigt die vor der Coaching-Weiterbildung abgeschlossenen Hochschulstudiengänge der Absolventen. Von den insgesamt 31 rückläufigen Fragebögen hat lediglich eine Person keine Angaben gemacht und nur zwei Personen haben kein Studium abgeschlossen. Von den verbleibenden 28 Absolventen haben neun

sogar mehr als einen Hochschulabschluss erworben. Doppelstudienabschlüsse wurden dabei als zwei Abschlüsse gewertet, Promotionen (3 Fälle) ebenfalls als einen zusätzlichen Abschluss, weswegen eine Gesamtzahl von 38 Abschlüssen auf 28 Personen kommt. Es wurde keine Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen vorgenommen.

In Bezug auf die anderen Weiterbildungen ist die Vorerfahrung der Coaching-Absolventen noch breiter gefächert, was die Themen und Bereiche angeht. Die Auswertung dieser offenen Frage (**Frage 3 c**) zeigt deutlich, dass die Absolventen bereits vor der Coaching-Weiterbildung über ein reichhaltiges Methodenspektrum verfügten.

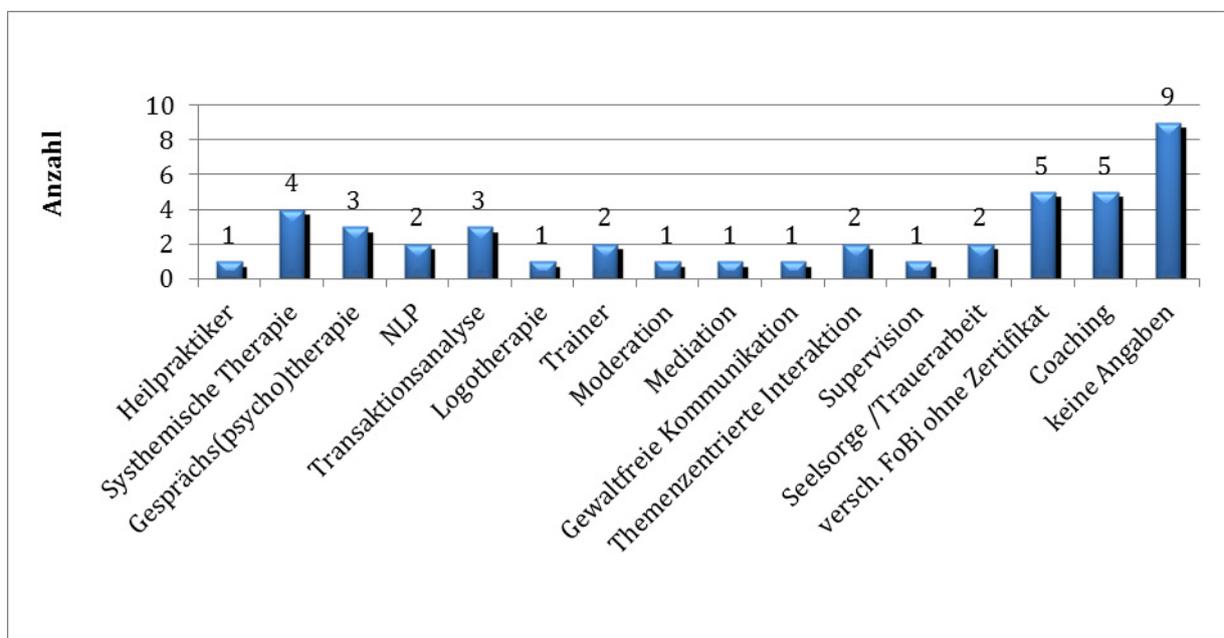


Abbildung 4: Nennungen zuvor abgeschlossener Weiterbildungen der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich) (FoBi = Fortbildung/en)

Abbildung 4 beinhaltet, wie die Abbildung zuvor, auch Mehrfachnennungen, da insgesamt acht Absolventen bereits vor der Coaching-Weiterbildung drei und mehr Weiterbildungen abgeschlossen haben. Daher übersteigt auch in dieser Grafik die Zahl der genannten Weiterbildungen deutlich die Zahl der Absolventen. Alle hier genannten Weiterbildungen haben entweder einen kommunikativen und/oder einen psychosozialen Charakter.

Aus den Antworten zu **Frage 3** nach den Aus- und Weiterbildungen vor der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg lässt sich ablesen, dass

die Teilnehmer der Weiterbildung weitestgehend Akademiker mit Zusatzqualifikationen und Vorerfahrungen im kommunikativen und/oder psychosozialen Bereich sind. Im Schnitt hat jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin im Vorfeld zur Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie mindestens eine Weiterbildung bereits abgeschlossen.

Entsprechend der zuvor abgeschlossenen Studiengänge und Weiterbildungen ist auch die durchschnittliche Anzahl an Berufsjahren der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Erhebung relativ hoch. Der Mittelwert liegt bei rund 24,5 Jahren (bei einer Standardabweichung von rund 7,5 Jahren), das Minimum bei 7, das Maximum bei 43 Berufsjahren (Tab. 1).

Tabelle 1: Anzahl der Berufsjahre insgesamt zum Zeitpunkt der Befragung

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Berufsjahre	30	7	43	24,57	7,491
Gültige Werte (Listenweise)	30				

Es muss aber berücksichtigt werden, dass die Coaching-Weiterbildung teilweise schon länger zurück liegt. Um hierzu aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen wurde das aktuell angegebene Alter auf das Jahr zurück gerechnet, in dem mit der Weiterbildung begonnen wurde sowie auf das Jahr, in welchem die Weiterbildung abgeschlossen wurde. Abbildung 5 zeigt das Alter in vollen Jahren bei Beginn der Coaching-Weiterbildung. Hierbei sei auf den deutlichen Sprung im unteren Bereich hingewiesen. So war von den heutigen Absolventen lediglich eine Person bei Beginn ihrer Weiterbildung unter 30 Jahre. Die Grafik verdeutlicht auch, dass entsprechend der oben bereits genannten Berufsjahre, der Kreis der Teilnehmer weitestgehend in der Kohorte 40 bis 49 Jahre liegt. Der Altersdurchschnitt bei Beginn der Weiterbildung liegt bei etwa 44 Jahren.

Entsprechend des berufsbegleitenden Charakters der Coaching-Weiterbildung dauert diese auch entsprechend lange bis das Zertifikat ausgestellt wird. Abbildung 6 bietet eine Übersicht über die Verteilung der Weiterbildungsdauer vom ersten Modul bis zur Prüfung. Da viele der Befragten die beiden Fragen 6 und 7 des Online-Fragebogens häufig nur mit Jahreszahlen ohne Monatsangaben beantwortet haben, war eine

Auswertung der Dauer in Monaten nicht möglich. Daher wurden zur Auswertung sieben Jahreskategorien gebildet. Entsprechend dieser Kategorien dauerte bei einem Drittel der Absolventen die Ausbildung ca. drei Jahre. Bei etwas über einem Drittel (12 von 30 Fällen) dauerte die Abbildung vier Jahre und länger. Keine der antwortenden Personen gab einen Zeitraum von über sechs Jahren an. Lediglich zwei Personen gaben einen Zeitraum von einem bis anderthalb Jahren an, was laut Lehrgangsführerin Frau Berninger-Schäfer der zeitlich möglichen Untergrenze für die Weiterbildung entspricht.

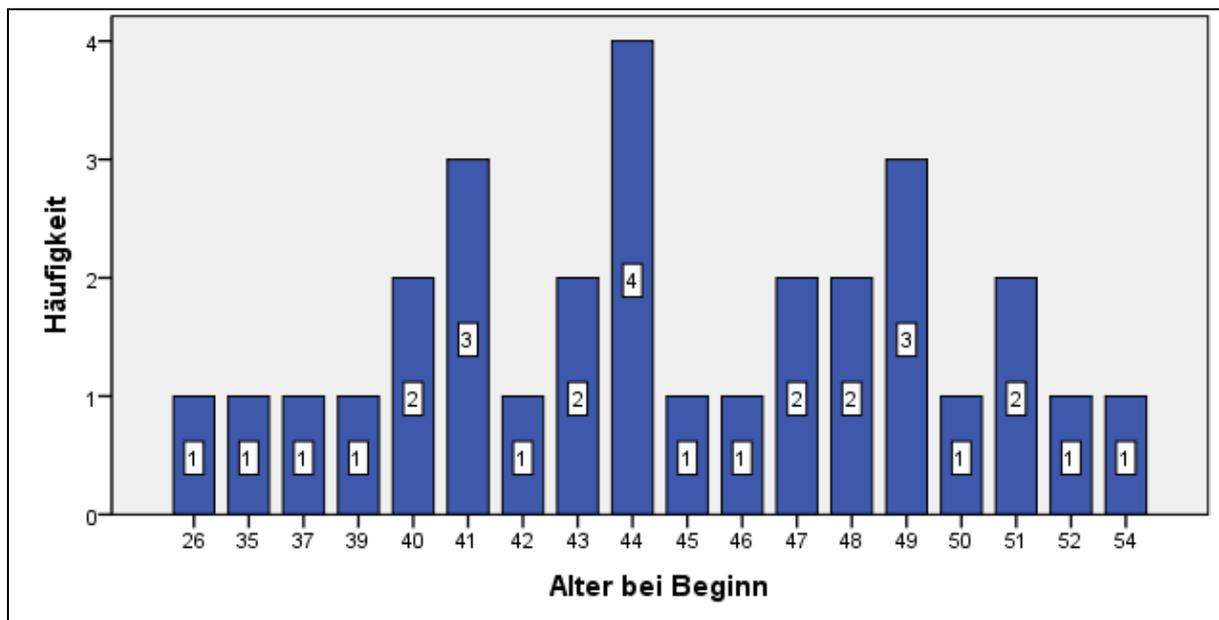


Abbildung 5: Alter der Befragten bei Weiterbildungsbeginn

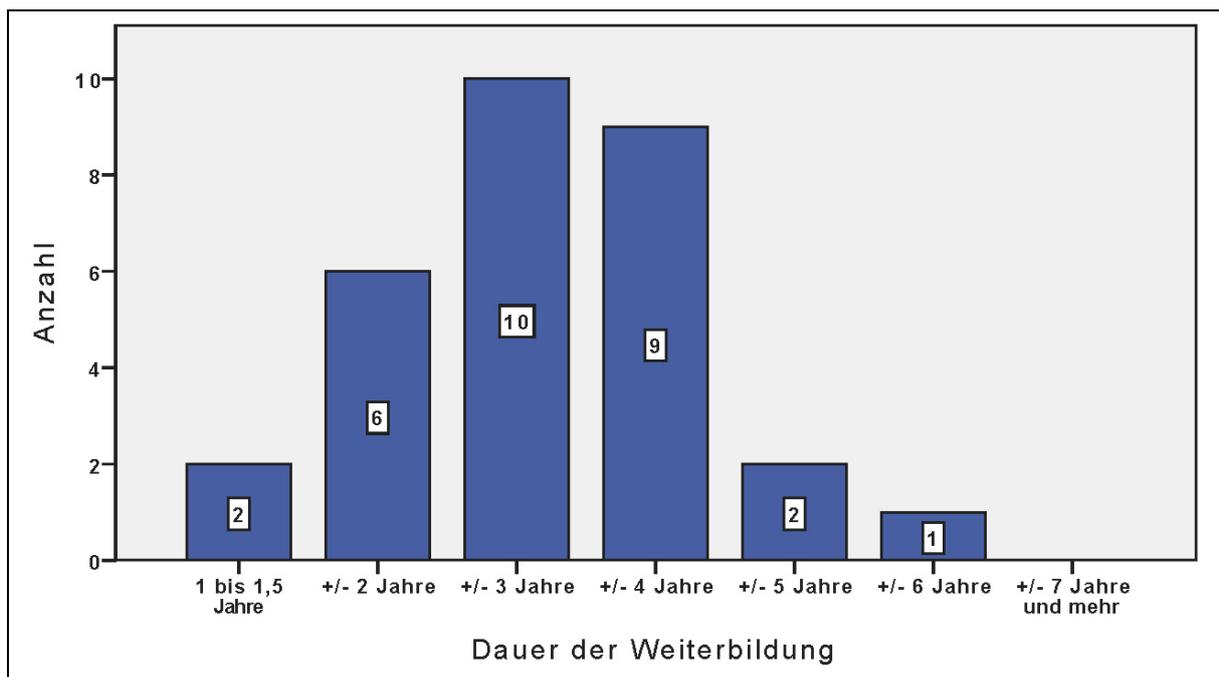


Abbildung 6: Dauer der Weiterbildung in Jahreskategorien

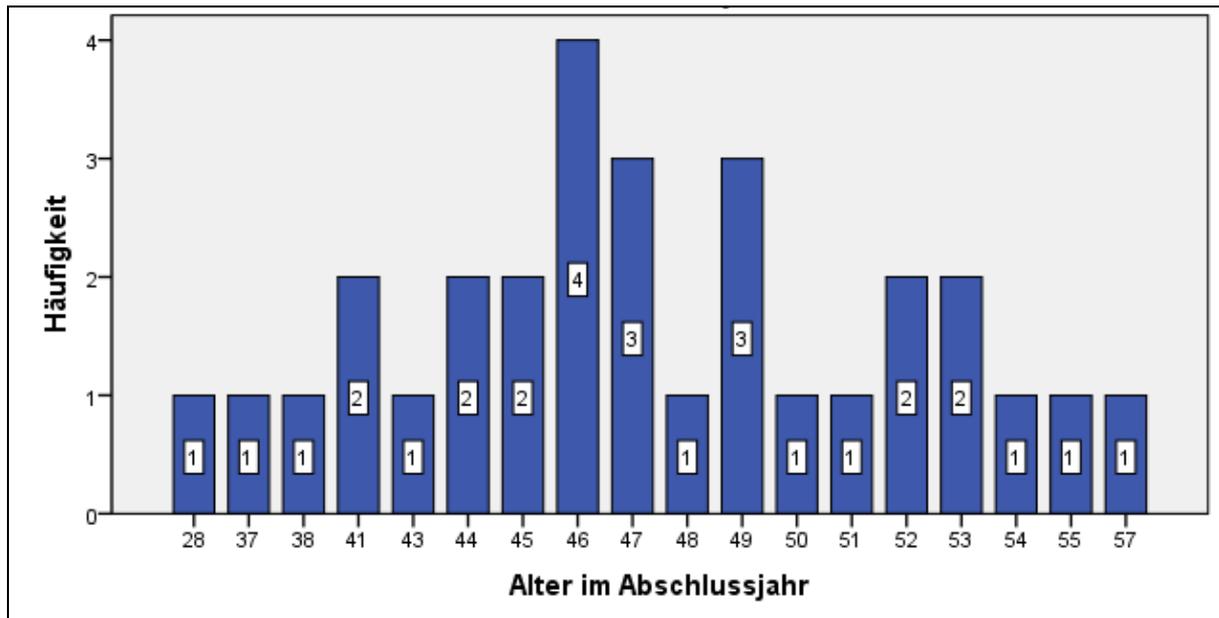


Abbildung 7: Alter der Befragten bei Weiterbildungsabschluss

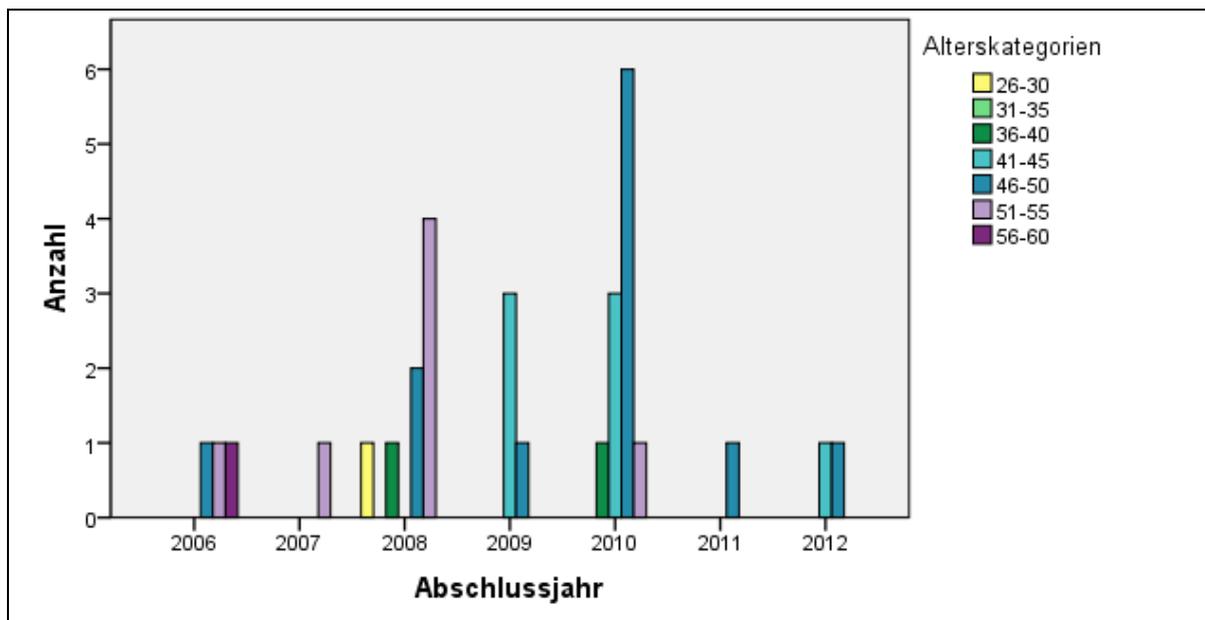


Abbildung 8: Alterskategorien sortiert nach Abschlussjahr

Passend zur Dauer der Weiterbildung liegt auch das durchschnittliche Alter der Absolventen bei Abschluss mit knapp 47 Jahren rund 3 Jahre über dem Durchschnittsalter bei Beginn. Abbildung 7 zeigt hierzu die Altersverteilung der Absolventen bei Abschluss und Abbildung 8 eine Übersicht der Altersverteilung der Absolventen nach Abschlussjahren. Hierzu wurden zur besseren Übersichtlichkeit und Lesbarkeit der Abbildung die Altersangaben in 5-Jahres-Kategorien gruppiert. Dabei zeigt sich auch nochmals deutlich, dass die Absolventen bis auf wenige Ausnahmen den

Altersgruppen 40-Jahre und älter angehören.

Was sich in der Abbildung zuvor schon andeutet kann mit Hilfe eines Punktdiagramms und einer eingefügten Interpolationslinie noch deutlicher dargestellt werden: der Altersdurchschnitt der Absolventen sinkt über die Jahre hinweg tendenziell (Abb. 9).

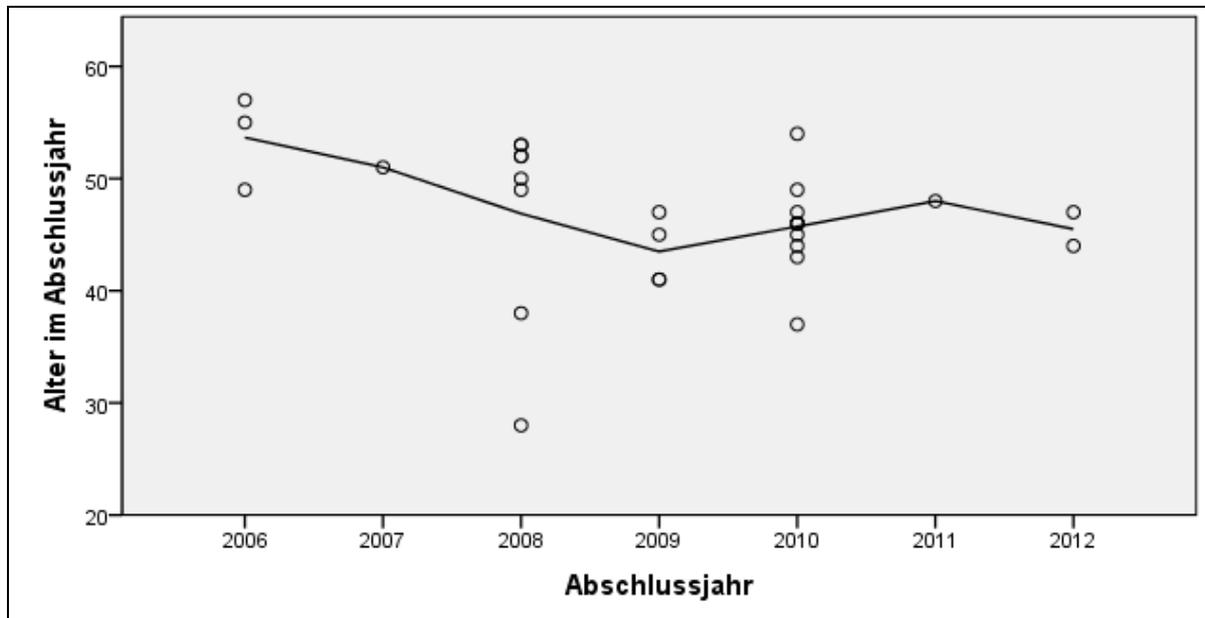


Abbildung 9: Interpolation des Altersdurchschnitts nach Abschlussjahren

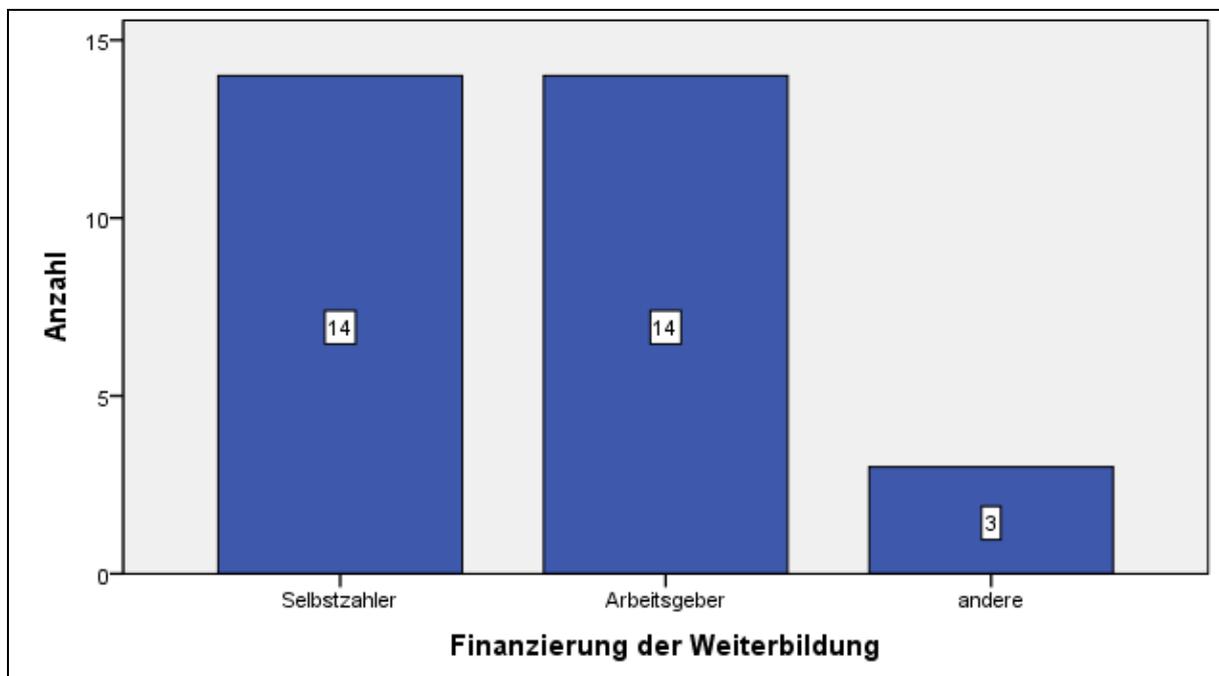


Abbildung 10: Finanzierung der Weiterbildung

Auf die Frage nach der Finanzierung der Weiterbildung (**Frage 11**) haben alle 31 Teilnehmer der Befragung geantwortet. Die Abbildung 10 zeigt hier, dass 14 Personen die Weiterbildung selbst bezahlt haben und die gleiche Anzahl diese vom Arbeitgeber bezahlt bekommen hat. Die drei Personen, die „andere“ angegeben haben, äußerten hierzu, dass es bei der Finanzierung einen Eigenanteil sowie eine Co-Finanzierung seitens des Arbeitgebers gegeben hat.

4.2 Studiendesign

4.2.1 Untersuchungsinstrument

Die Untersuchung basiert auf einem von den Untersuchern selbst entwickelten und auf die Fragestellungen zugeschnittenen Online-Fragebogen. Dieser wurde der Gesamtpopulation im März 2012 per E-Mail über die Führungsakademie Baden-Württemberg zugänglich gemacht.

4.2.2 Untersuchungsplan

Die vorliegende Feldstudie stellt ein Eingruppen-Posttest-Design dar (One-Shot-Studie, s. hierzu auch Bortz & Döring, 2003). Im Sinne einer Ergebnisevaluation wurden die Studienteilnehmer nach Ablegen ihrer Prüfung einmalig schriftlich befragt. Der Fragebogen greift jedoch Elemente der Prä-Post-Messung auf, indem er retrospektiv nach der Situation vor Beginn der Weiterbildung fragt. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass der Einstieg in die Weiterbildung für die Absolventen unterschiedlich lange zurück liegt und somit von unterschiedlich stark ausgeprägten Verzerrungseffekten ausgegangen werden muss.

4.2.3 Ergebnisrückmeldung

Die ausgewerteten Daten wurden der Führungsakademie Baden-Württemberg von den Untersuchern im Sinne der *Interventionsforschung* (Bortz & Döring, 2003) für die mögliche Optimierung des Transfers umgehend zur Verfügung gestellt.

Zudem wurden den Teilnehmern die Ergebnisse ebenfalls zugänglich gemacht, wenn diese im Zuge der Befragung durch eine gesonderte E-Mail diesen Wunsch geäußert hatten.

4.3 Erhebungsmethode

Zur Datengewinnung wurde ein von den Untersuchern selbst erstellter Fragebogen im Online-Format (pdf-Version siehe Anhang 1) eingesetzt. Alle Absolventen der Coachinglehrgänge bis März 2012 erhielten über die Führungsakademie eine Rundmail mit dem Link zum Fragebogen. Im Anschreiben wurde betont, dass die Datenrücksendung an die Untersucher vollständig anonym geschieht. Dies konnte gewährleistet werden, da bei der Übermittlung des online ausgefüllten Fragebogens keine personenspezifischen Daten erhoben und gesendet wurden. Auch wurden keine IP-Adressen gespeichert. Zur Erhöhung des Rücklaufs wurden die den Untersuchern bekannten Personen, z. B. die Kollegen der KCK®-Gruppen, zusätzlich angeschrieben mit der Bitte, sich an der Studie zu beteiligen.

Den Studienteilnehmern war zum Ausfüllen des Fragebogens insgesamt eine Frist von vier Wochen gegeben, in der diese den Fragebogen online abgerufen und ausfüllen konnten. Der zeitliche Aufwand wurde zuvor überprüft und mit etwa 15-20 Minuten veranschlagt, was im Rahmen des Zumutbaren gesehen wurde.

4.4 Datenanalyse

Der Online-Fragebogen war dahingehend programmiert, dass sowohl die eingegebenen Werte wie auch automatische Korrekturen zur Plausibilisierung der Daten beim Absenden übermittelt werden. So wurden leere Felder je nach Bearbeitung z.B. entweder mit „999“ automatisch ausgefüllt, wenn die Frage generell nicht beantwortet wurde, oder „98“, wenn eine Unterfrage aufgrund einer vorherigen Filterfrage nicht gestellt wurde.

In SPSS (Version 20, 2012) wurden die Variablen definiert, die auf den zuvor festgelegten Antwortmöglichkeiten basierten, sofern es sich nicht um offene Fragen handelte. Die einzelnen Variablen wurden nach Häufigkeiten ausgezählt, Mittelwerte verglichen und Standardabweichungen sowie Korrelationen berechnet und im Fall von Frage 9 auch ein t-Test durchgeführt. Weitergehende statistische Auswertungsverfahren wurden aufgrund der geringen Populationsgröße und der niedrigen Skalenniveaus nicht angewandt. Die einzelnen Auswertungsschritte sind bei den jeweiligen Fragen des Ergebnisteils (Kap. 5) näher angegeben.

In verschiedenen Fällen wurden die Daten der einzelnen Variablen auch aggregiert (siehe Auswertung Frage 13 und 15, Tätigkeitsfelder vorher und danach) oder transformiert und umgerechnet. Letzteres geschah vor allem im Zusammenhang mit der Berechnung der Weiterbildungsdauer und dem Alter bei Beginn bzw. Abschluss auf der Grundlage der Angaben zum aktuellen Alter, Weiterbildungsbeginn und -abschluss.

Die offen gestellten Fragen wurden qualitativ ausgewertet, indem die Antworten der Absolventen gesammelt und induktiv sinnvolle Kategorien gebildet wurden. Hierzu wurden die einzelnen Textbausteine in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) kodiert und zu Kategorien zusammengefasst.

4.5 Entwicklung des Fragebogens

Die Entwicklung des Transfer-Fragebogens hat vorwiegend explorativen Charakter. Da den Autoren bisher, wie erwähnt, keine wissenschaftlich erarbeiteten Instrumente und Studien zum Transfer von Coaching-Weiterbildungen vorliegen, soll der Fragebogen zunächst einer Erkundungsstudie dienen. Bei Interesse an einer Optimierung und höherem wissenschaftlichen Standard kann dieser nach erstem Erproben auf seine Gütekriterien und Praktikabilität untersucht werden.

4.5.1 Pilotstudie

Nach einem ersten Entwurf ließen die Untersucher den Fragebogen von ihren Kollegen der beiden KCK®-Gruppen ausfüllen und baten um Rückmeldung. Auch die Leitung der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg, Frau Berninger-Schäfer, machte hilfreiche Verbesserungsvorschläge zur Optimierung des Untersuchungsinstruments. So wurde der Fragebogen schrittweise überarbeitet.

Im Folgenden soll die Entwicklung und der Aufbau des Fragebogens genauer beschrieben werden.

Der Fragebogen ist in drei Abschnitte gegliedert, die mit Überschriften versehen sind („Persönliche Angaben“, „Coaching-Weiterbildung“ und „Berufliche Situation und berufliches Handeln“).

4.5.2 Persönliche Angaben

Demographische Daten (Fragen 1 bis 4) gingen nur in die Befragung ein, sofern sie für die Interpretation und Generalisierbarkeit der Ergebnisse relevant erschienen. Die Untersucher interessierte, ob Zusammenhänge zwischen dem Transfer und den Variablen Geschlecht, Alter, beruflicher Hintergrund, Anzahl von Weiterbildungen und gesammelte Berufsjahre festzustellen sind. Neben dieser ungerichteten Korrelationshypothese sollten diese Daten außerdem zur Stichprobenbeschreibung dienen, um die externe Validität einschätzen zu können.

4.5.3 Coaching-Weiterbildung

Die Fragen 5 bis 7 (Abschluss an der FÜAK sowie Beginn und Ende der Weiterbildung) dienen, ähnlich wie die persönlichen Angaben, der weiteren Stichprobenbeschreibung und sind voraussetzend für eine korrekte Generalisierung. Außerdem stehen hinter diesen Fragen wiederum ungerichtete Korrelationshypothesen, nämlich ob die Sparte (Business, Gesundheit, Kirche oder Schule) sowie die Dauer der Weiterbildung Zusammenhänge zum Transfer in den beruflichen Kontext aufweisen.

Frage 8 lässt die Teilnehmer selbst beurteilen, ob die vor der Ausbildung selbst gesetzten Ziele erreicht wurden und in welchem Maße. Diese Angaben sind nicht irrelevant, da das Erreichen von den jeweils individuell angestrebten Kompetenzen und Zielen einen Beitrag zum Transfer leisten könnte.

Die Studienteilnehmer sind weiterhin aufgefordert, ihre ehemaligen Ziele zu formulieren. Diese Antworten geben Hinweise darauf, welche Ziele sich die an den Lehrgängen Interessierten vornehmen, ob es Häufungen gibt und ob der erfolgreiche Transfer selbst als Ziel genannt wird. Gerade bei Häufungen können die Antworten für die Entwicklung weiterer Fragebogen verwendet werden und außerdem in die Planung der Lehrgänge einfließen.

In Frage 9 werden den Absolventen Kriterien vorgegeben. Auf einer elfstufigen Intervallskala soll die Ausprägung der eigenen beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung eingeschätzt werden. Einige dieser Items stammen aus einem Entwurf für eine Abschlussbefragung, den die Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching (KIC) und Leiterin der Weiterbildung an der Führungsakademie Frau Berninger-Schäfer (2007) aufgesetzt hatte. Die Untersucher

interessierten dabei ausschließlich die Aspekte zur Erfassung des Lernerfolgs, d.h. der Ergebnisqualität.

Zudem sammelten die Untersucher in einem Brainstorming alle Kompetenzen, die sie durch die Weiterbildung gefördert sahen und verglichen diese mit denen aus dem Entwurf von Frau Berninger-Schäfer. Um die Praktikabilität des Fragebogens nicht zu gefährden, einigten sie sich im Dialog auf insgesamt 13 Kriterien.

Ob es Zusammenhänge zwischen dem Transfer und der eigenen Inanspruchnahme von Coaching gibt, klärt Frage 10. Man könnte vermuten, dass die Selbstreflexion eines Coaches im Einzel- und Gruppensetting den Transfereffekt erhöht, andererseits könnten auch besonders unsichere Personen, denen der Transfer nur schwer gelingt, besonders häufig Coaching in Anspruch nehmen. Die Korrelationshypothese bleibt also ungerichtet.

Bedeutend für die Motivation für die Aufnahme der Weiterbildung sowie auch für die Ausübung der erlangten Kompetenzen im bisherigen Arbeitsbereich erschien den Untersuchern die Frage nach der Finanzierung der Weiterbildung (siehe Frage 11). Mithilfe dieser Ergebnisse können spannende Hypothesen aufgestellt werden. So ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Finanzierung als wichtige Moderatorvariable für den Transfererfolg herausstellt.

4.5.4 Berufliche Situation und berufliches Handeln

Der eigentliche Transfer wird durch verschiedene Fragen (v.a. Fragen 12 bis 18 und 20) erhoben. Die genaue Operationalisierung wird in Kapitel 3.2 beschrieben.

Ideen generiert Frage 19. Hier wird danach gefragt, welche persönlichen Aspekte und welche Aspekte der Umwelt unterstützend für den Transfer erlebt wurden.

Frage 21 eröffnet die Möglichkeit, Methoden und Techniken aufzudecken, die in der praktischen Anwendung bei eigenen Coachingprozessen am häufigsten Niederschlag finden.

4.5.5 Allgemeine Gestaltung des Fragebogens

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde auf ein ansprechendes Layout Wert gelegt. Dies sollte die Bereitschaft und Motivation zum bedachten Ausfüllen sowie letztlich auch die Rücklaufquote erhöhen. Dazu wurde auf die sonst häufig verbreitete Technik

verzichtet, jede Frage mit Unterfragen auf einer eigenen Internetseite zu präsentieren und zwischen den Seiten blättern zu müssen. Die Untersuchenden waren der Überzeugung, dass die Darstellung des Fragebogens auf einer einzigen Seite die Bereitschaft zur Beantwortung erhöht, da die Befragten auf diese Weise sofort einen Überblick über den Umfang des Fragebogens gewinnen konnten. Weiterhin war mit dem Einfügen des Logos der Führungsakademie Baden-Württemberg und des Karlsruher Zentrums für Coaching (KIC) eine Erhöhung des Vertrauens in die gewissenhafte Arbeitsweise der Untersuchenden intendiert.

Der Internetlink zum Online-Fragebogen wurde den Personen der Population per E-Mail über die Führungsakademie zugeschickt. Die E-Mail begann mit einem kurzen Anschreiben, das die mit dem Fragebogen verfolgten Ziele aufzeigte, auf die anonyme Teilnahmemöglichkeit hinwies und allgemeine Hinweise zur Bearbeitung enthielt. Diese transparente Darstellung sowie die übersichtliche Gestaltung des Fragebogens sollte zur Erhöhung der Validität der Daten beitragen. Um die Bearbeitungszeit des Fragebogens im Rahmen zu halten, wurden kurze Fragen mit hoher Augenscheinvalidität bevorzugt und die damit einhergehenden Einschränkungen in der Reliabilität akzeptiert.

4.6 Methodische Reflexion

Die Untersuchung wurde im Rahmen der Abschlussarbeit des Lehrgangs Business-Coach an der Führungsakademie Baden-Württemberg erstellt. Die beiden Untersucher empfanden es als äußerst reizvoll zu erforschen, ob und welche Auswirkungen die Weiterbildung bei ihren bereits erfahrenen Kollegen zeigte. Da zu dieser Fragestellung noch keine Daten vorlagen, beschlossen sie, mit einer Fragebogenentwicklung und kleinen Untersuchung einen ersten Schritt zu machen.

In Anbetracht der Anforderungen und des Aufwands fiel die Entscheidung auf eine Feldstudie mit explorativem Charakter. Diese könnte jedoch als Vorstudie für weitere wissenschaftlichere Zwecke dienen, wie z.B. der Entwicklung eines Fragebogens mit hohen Gütekriterien. Im Folgenden sollen einige methodische Aspekte aufgeführt werden, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Außerdem schließen sich Ideen für methodische Herangehensweisen in Folgestudien an.

4.6.1 Studiendesign

Die vorliegende Studie stellt eine Post-Messung dar. Die Studienteilnehmer werden aufgefordert, retrospektiv Aussagen über die Zeit zu Beginn der Ausbildung zu machen. Dies kann zu Verzerrungseffekten führen. So könnte eine Person im Sinne der Reduzierung kognitiver Dissonanz den Vorher-Nachher-Effekt überschätzen, um den geleisteten Einsatz vor sich zu rechtfertigen. In diesem Fall spräche man von dem sog. Ausgabeneffekt nach Arkes & Blumer (Frey et al., 2005).

In diesem Design ist die interne Validität eingeschränkt und somit die Interpretation, dass die wahrgenommenen beruflichen Veränderungen alleine auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Dies gilt besonders für Ergebnisse der Frage 9, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch andere Lernumgebungen zu einer Veränderung der eigenen Kompetenzen beigetragen haben.

Für Folgestudien wäre ein Prä-Post-Design wünschenswert. Mit mehreren formativen Messungen während der Weiterbildung könnten Aussagen zum schrittweisen Transfer getroffen werden. Eine Follow-Up-Messung könnte die langfristigen Auswirkungen des Gelernten in den Berufsalltag klären.

4.6.2 Fragebogen als Untersuchungsinstrument

Der Fragebogen stellt eine zeitlich und methodisch praktikable Möglichkeit dar, Personen nach ihrer Einschätzung zu befragen. Steht im Zentrum des Interesses jedoch nicht alleine die subjektive Einstellung zu einem Thema, sondern ein möglichst zu objektivierender Aspekt, so sind weitere Datenquellen vonnöten (s. Lamnek 2010).

Für die vorliegende Untersuchungsfrage könnten in Ergänzung zum Fragebogen für den Absolventen weitere Fragebogen für z.B. den Lehrcoach, die vom Absolventen gecoachten Klienten und die Dozenten der Lehrgänge entworfen und eingesetzt werden. Telefon-Interviews könnten zur vertieften Nachfrage dienlich sein oder zur Erkundung des Themenfelds in der Entwicklungsphase eines neuen Fragebogens.

Der im Lehr- und Lifecoaching eingesetzte Fragebogen, den die Lehrcoaches von der Führungsakademie erhalten, fragt nach Haltung, Prozesssteuerung und Methoden und könnte zu den bisherigen Datenquellen eine Ergänzung darstellen. Weiterhin würde der Einsatz verschiedener Erhebungsmethoden durch den *Multitrait-Multimethod-Ansatz* eine Überprüfung der Konstruktvalidität (siehe Bortz & Döring, 2003) ermöglichen.

Auch wenn es nahezu offensichtlich erscheint, dass eine *multimethodale* Erhebung in Folgestudien empfehlenswert ist, so muss dennoch eine Balance zwischen

methodischem Anspruch und Praktikabilität bestehen.

Dabei wäre sowohl der hohe zeitliche Aufwand und die Kosten für eine erweiterte Datenerhebung ebenso zu bedenken, wie auch die Vertraulichkeit gegenüber den Teilnehmenden, da bei einer mehrdimensionalen Erhebung zunächst alle Daten (Lehrcoaching, gecoachten Klienten, etc.) personenbezogen zusammen getragen werden müssten, bevor diese anonymisiert werden könnten.

4.6.3 Messung des Transfers

Die Operationalisierung des Transfers erfolgte in der vorliegenden Studie durch mehrere Variablen (s. Kap. 2.3). Die Ergebnisse dieser Studie bieten eine erste Einschätzung, welche der Variablen auch zukünftig sinnvoll abzufragen und aussagekräftig erscheinen.

Es wurde der Versuch unternommen, zwischen dem *Ausmaß* (z.B. in Frage 9 als Ausprägung von Kompetenzen erfasst) und der *Art* des Transfers (z.B. Fragen 17 und 18) zu unterscheiden.

Es ist anzumerken, dass die Antworten nicht zuverlässig auf die Weiterbildung zurückzuführen sind. Aspekte, welche die interne Validität einschränken, sind z. B.:

- retrospektive Verzerrungen/Erinnerungsfehler
- Über- oder Unterschätzung des eigenen Transfers, je nach Persönlichkeit
- andere Umwelteinflüsse (z.B. zusätzliche betriebsinterne Fortbildungen, Berufserfahrung), die nicht erhoben wurden bzw. schwer zu erfassen sind.

Eine für die Zukunft sehr wünschenswerte Maßnahme ist eine Expertendiskussion, was genau unter Transfer und Transfererfolg zu verstehen ist und eine daraus abgeleitete Operationalisierung. Ergänzend sollten weitere Quellen aus der Literatur einbezogen werden. Erste Ideen bietet der im Rahmen dieser Arbeit entworfene Transferindex (s. Anhang 2).

4.6.4 Inferenzstatistische Berechnungen

Der Fragebogen beinhaltet Items, die auf unterschiedlichem Skalenniveau beantwortet werden. Durch den explorativen Charakter der Studie sind einige Fragen auch offen gestellt und müssen qualitativ ausgewertet werden. In Hinblick auf weitere Befragungen könnten die Antworten Hinweise für die Entwicklung konkreterer Items auf höherem Skalenniveau liefern.

Für Folgestudien wäre es wünschenswert, mehr Items auf Intervallskalenniveau zu heben. Somit wären inferenzstatistische Berechnungen wie die Überprüfung von Korrelationshypothesen mithilfe von Signifikanztests sowie Varianzanalysen denkbar.

4.6.5 Generalisierung der Ergebnisse

Die Untersuchung war primär für die Zielgruppe der Absolventen der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg gedacht. Um die Aussagen auch auf andere Lehrgänge übertragen zu können bzw. Vergleiche bzgl. des Transfers vorzunehmen, müssten sich die Stichproben in ihren demographischen Daten ähneln und die Lehrgänge vergleichbar sein. Hierzu bedarf es noch einiger Recherche. Zunächst wäre das Ziel, aussagekräftige Ergebnisse zum Transfer der Teilnehmer der Führungsakademie Baden-Württemberg zu machen.

5 Ergebnisse

Im Folgenden die Ergebnisse der einzelnen Fragen anhand der Reihenfolge im Fragebogen vorgestellt. Aus Gründen des Umfangs der vorliegenden Arbeit wurden entsprechend der Korrelationshypothesen zuvor Schwerpunkte bei der Auswertung gesetzt. Eine ausführlichere Auswertung der vorliegenden Daten wäre in einer weiterführenden Untersuchung wünschenswert. Ferner ist an dieser Stelle anzumerken, dass die eigentliche Auswertung bei Frage 8 beginnt (siehe Fragebogen im Anhang), da die Ergebnisse der Fragen 1 bis 7 zur Beschreibung der Stichprobe bereits zuvor in Kap. 4.1 dargestellt sind.

5.1 Ziele und Zielerreichung

Mit **Frage 8** wurden die Absolventen danach gefragt, welche Ziele sie mit der Weiterbildung verfolgten und wie hoch ihrer Meinung nach jeweils der Zielerreichungsgrad war. Hierzu wurden drei offene Antwortmöglichkeiten gegeben, jeweils gefolgt von einem Feld für die Zielerreichung in Prozent.

Lediglich vier der 31 antwortenden Personen kreuzten die Antwortmöglichkeit an, keine konkreten Ziele verfolgt zu haben. Weitere vier Absolventen haben diese Frage nicht beantwortet. Damit bleibt an dieser Stelle jedoch festzuhalten, dass der Großteil der Weiterbildungsteilnehmer konkrete Ziele verfolgt hat. Von den verbleibenden 23 Personen wurden insgesamt 55 Ziele genannt. Diese wurden von den Autoren zu inhaltlich sinnvollen Kategorien zusammengefasst. Aus den Antworten zu dieser Frage wurden von den Autoren insgesamt acht Kategorien erstellt. Abbildung 11 zeigt die Verteilung der Antworten nach Anzahl (graue Säule), dem durchschnittlichen Erreichungsgrad dieses Zieles (hellblauer Punkt), sowie der Antwortstreuung bzgl. Der Zielerreichung (schwarzer Balken). Die Prozentangaben wurden auf volle Zahlen gerundet.

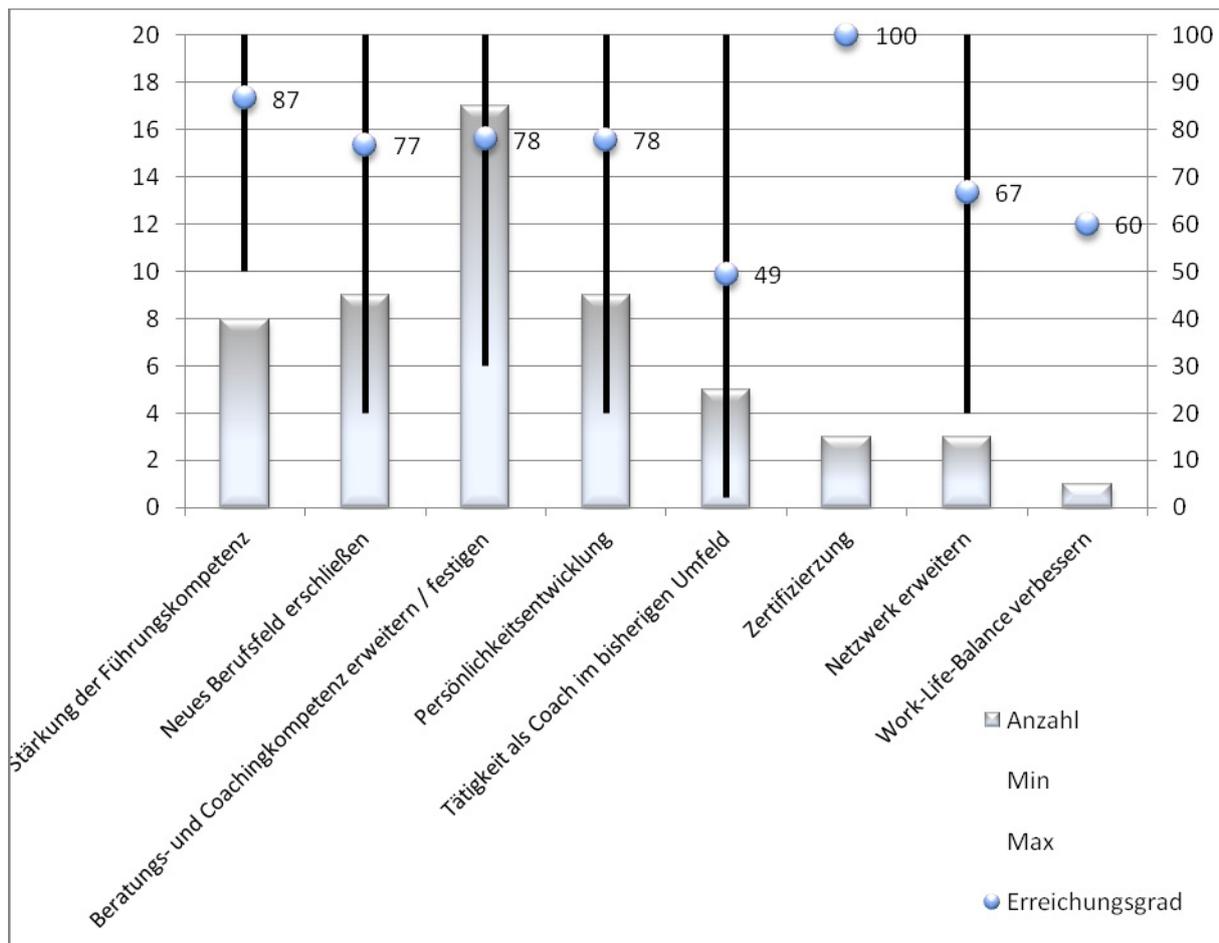


Abbildung 11: Ziele, die mit der Coaching-Weiterbildung verfolgt wurden und Zielerreichungsgrad in Prozent mit Angabe der Streuung

Es wird deutlich, dass neben der Stärkung der Führungskompetenz (acht Nennungen) und dem Erschließen eines neuen Berufs- bzw. Tätigkeitsfeldes (neun Nennungen) vor allem die Erweiterung und Festigung der eigenen Beratungs- und Coachingkompetenzen (17 Nennungen) Ziele der Weiterbildung waren. Hierbei zeigt sich auch, dass die durchschnittliche Zielerreichung trotz recht hoher Schwankungen (dargestellt anhand der schwarzen Balken) bei jeweils über 75% liegt. Ähnlich hoch liegt auch die Zielerreichung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, welcher Aspekt ebenfalls neun Mal genannt wurde. Während die Zertifizierung als Ziel drei Mal genannt und deren Zielerreichung mit 100 Prozent angegeben wurde, sieht der Zielerreichungsgrad bei denjenigen, die mit der Weiterbildung Coaching im bisherigen Tätigkeitsumfeld integrieren wollten (fünf Nennungen), mit knapp unter 50 Prozent deutlich schlechter aus. Eine ebenfalls hohe Streuung des Zielerreichungsgrades zeigt das Ziel „Netzwerk erweitern“, welches drei Mal genannt wurde und eine Streuung von 20 bis 100 Prozent

bei einem Mittelwert von 67 Prozent aufweist. Das Ziel der Verbesserung der eigenen Work-Life-Balance wurde einmal genannt.

Zusammenfassend kann diese Frage dahingehend interpretiert werden, dass ein Großteil der Absolventen vorab konkrete Ziele hatte. Diese Ziele sind: Führung, Erschließung neuer Tätigkeitsfelder durch Coaching oder Erweiterung und Festigung der bereits vorab vorhandenen Coaching- und Beratungskompetenz sowie persönliche Entwicklung. Diese Ziele wurden auch weitestgehend zu einem sehr hohen Grad erreicht.

5.2 Bewertung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen

Frage 9 stellt einen zentralen Baustein der hier vorliegenden Transfer-Evaluation der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg dar, da hier die Absolventen ihre eigenen beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Weiterbildung einschätzen sollten.

Zunächst muss nochmals erwähnt werden, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass während der Coaching-Weiterbildung auch andere Faktoren und Einflüsse, wie etwa parallel dazu verlaufende weitere Qualifizierungen, dazu beigetragen haben können, dass sich die beruflichen und persönlichen Kompetenzen in diesem Zeitraum verändert haben (Einschränkung der internen Validität, s. a. methodische Reflexion Kap. 4.6). Aufgrund der konkreten Fragestellung sowie der Kontextualisierung des Fragebogens mit der Coaching-Weiterbildung wurden die Befragten aber auf die Coaching-Weiterbildung und deren Wirkung fokussiert, sodass davon auszugehen ist, dass die vorliegenden Ergebnisse zum Großteil auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind.

Abbildung 12 zeigt alle Fragenpaare im Überblick. Dabei wird deutlich, dass erwartungsgemäß alle Werte von „davor“ zu „danach“ gestiegen sind.

In der Grafik zeigt sich deutlich, dass die während der Ausbildung besonders hervorgehobene „asketische Haltung des Coaches“ mit einem Durchschnitt von 4,63 Punkten am niedrigsten ausfällt und auch der Wert „danach“ mit 7,7 ebenfalls der niedrigste „danach“-Wert ist. Alle anderen Einschätzungen der eigenen Kompetenzen weisen vor der Weiterbildung Durchschnittswerte von mind. 5,4 Punkten und höher auf. Dafür zeigen sich genau bei den beiden am wenigsten ausgeprägten Kompetenzen vor

der Weiterbildung, der asketischen Haltung und dem systemischen Denken, die höchsten Werteanstiege von 2,7 bzw. 3,2 Punkten. Hieraus kann geschlossen werden, dass die Weiterbildung bei den Teilnehmern besondere Kompetenzerweiterungen in diesen beiden Bereichen hatte.

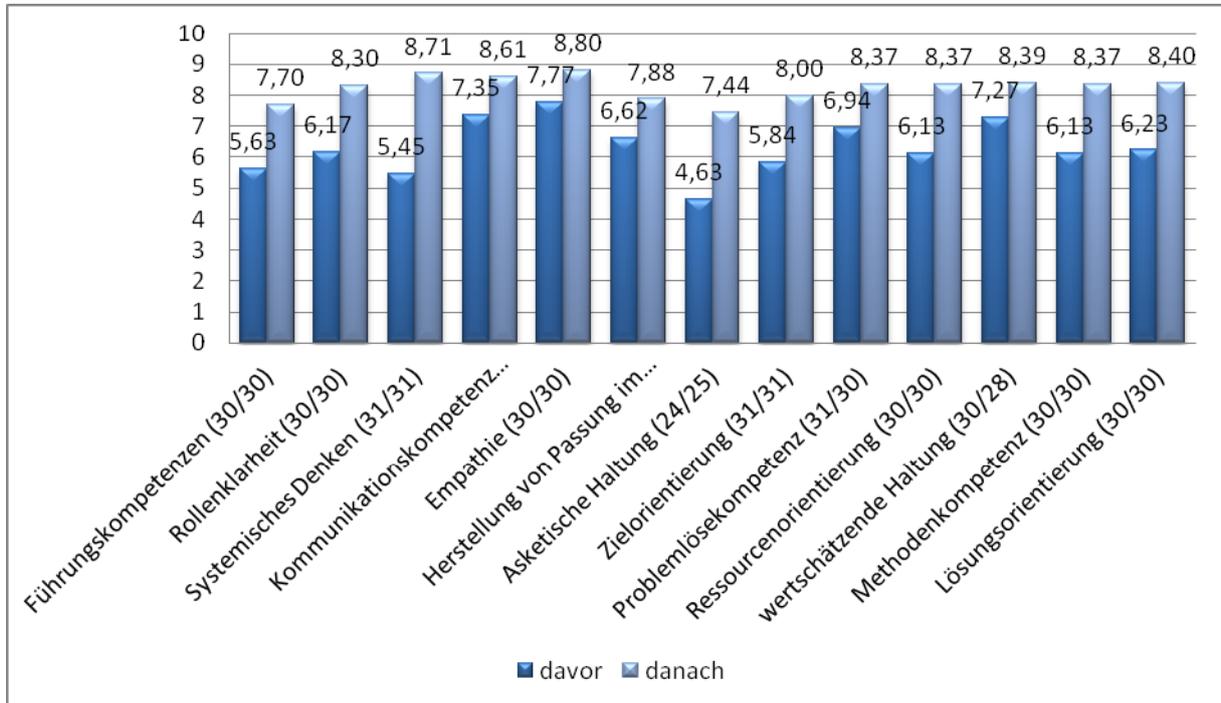


Abbildung 12: Mittelwerte der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Die Grafik verdeutlicht, dass alle beruflichen und persönlichen Kompetenzen nach eigener Einschätzung auf der vorgegebenen Skala von 0 bis 10 im Durchschnitt mindestens um einen Punkt angestiegen sind, bei acht der 13 Kategorien sogar um über zwei Punkte. Den geringsten Anstieg zeigen die Kategorien „Empathie“ mit 1,03 Punkten und „wertschätzende Haltung“ mit 1,12 Punkten. Dies könnte auf das insgesamt recht hohe Niveau der Werte bereits vor der Weiterbildung als auch auf die eingangs erwähnten vielfältigen Vorerfahrungen der Teilnehmer aus dem psychosozialen und kommunikativen Bereich zurückgeführt werden.

Eine etwas differenziertere Betrachtung der Ergebnisse von Frage 9 zeigt, dass die Antwortstreuung (schwarze Balken mit Werten entsprechend rechter y-Achse in Abb. 13) bzgl. der Einschätzung der eigenen Kompetenzen nach der Weiterbildung deutlich geringer ausfällt als die Beurteilung der noch weiter zurückliegenden Kompetenzen zu Beginn der Weiterbildung. So gibt es Absolventen, die ihre Kompetenz

z.B. im Bereich systemisches Denken, Zielorientierung oder Lösungsorientierung vor der Weiterbildung mit „0“ bewertet haben. In allen drei Kompetenzbereichen schätzen alle Teilnehmer ihre Kompetenzen nach der Weiterbildung mit mindestens sechs Punkten ein. Die deutlich geringere Streuung der Selbsteinschätzung hinsichtlich der eigenen beruflichen und persönlichen Kompetenzen nach der Weiterbildung wird in der Grafik als graue Balken dargestellt (mit Werten entsprechend linker Y-Achse). In allen Fällen sind die Standardabweichungen der Werte „danach“ auffällig geringer.

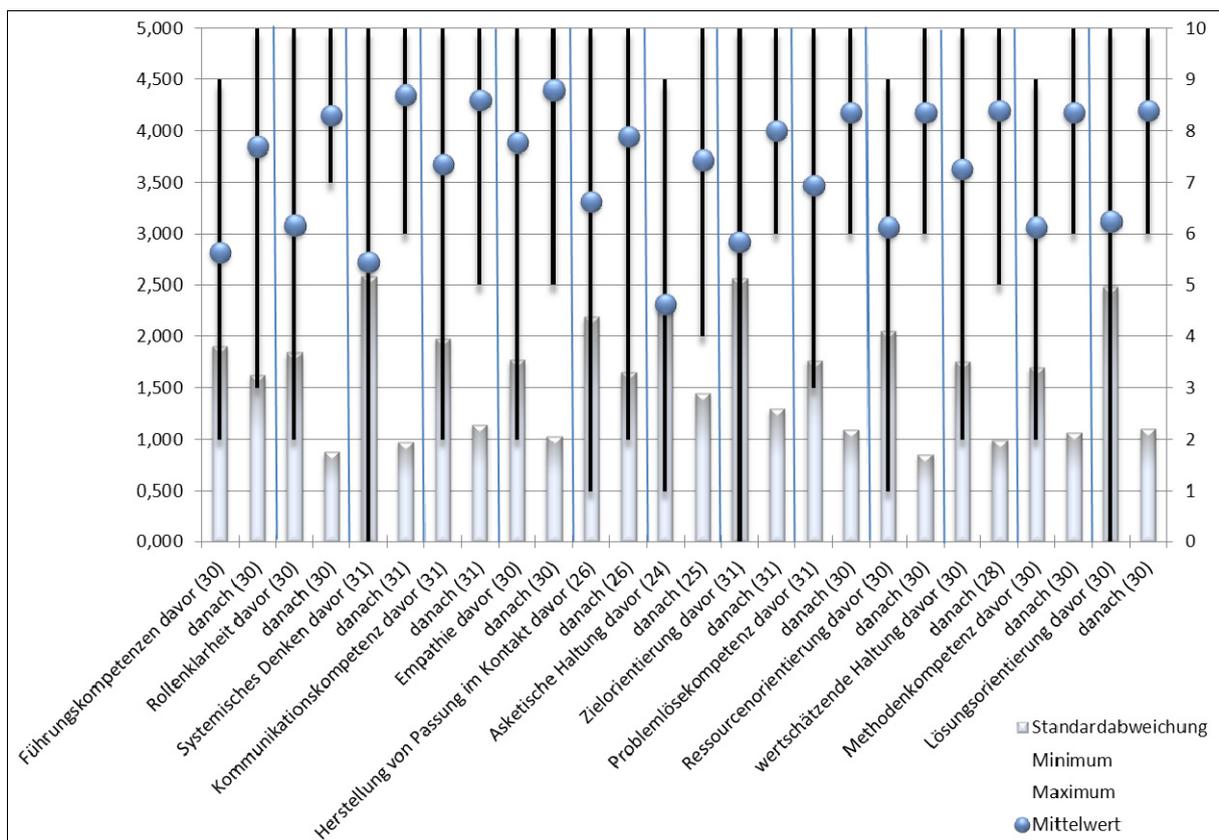


Abbildung 13: Streuung der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit minimalen und maximalen Werten, Mittelwert und Standardabweichung

Anhand der beiden Abbildungen wird deutlich, dass es entsprechend der Einschätzung der Teilnehmer während der Coaching-Weiterbildung zu einer deutlichen Steigerung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen kam, obwohl diese auch schon zuvor aufgrund der Vorerfahrungen recht hoch lagen. Die Steigerung der Werte von „davor“ zu „danach“ ist in SPSS auch hinsichtlich der statistischen Signifikanz überprüft worden. Hierbei zeigten sich Signifikanzen für alle Kompetenzbereiche von $p < 0,002$.

5.3 Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung

Frage 10 beleuchtet den Aspekt, inwieweit sich eigenes Coaching bei den Teilnehmenden im beruflichen Kontext etabliert hat. Dies geschieht durch die Abfrage der selbst in Anspruch genommenen Coachingsitzungen seit Abschluss der Weiterbildung. Zwar sind die Kollegialen Coaching Konferenzen® Teil der Ausbildung, an der alle Absolventen während der Weiterbildung teilnehmen müssen. Da jedoch danach gefragt wurde, ob diese auch nach Abschluss der Weiterbildung besucht wurden, berücksichtigten die Autoren auch diese Form des Kollegialen Coachings. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch diese Form eine gute Möglichkeit bietet, eigene Anliegen zu bearbeiten und so die Inanspruchnahme von Einzelcoachings teilweise ersetzen kann.

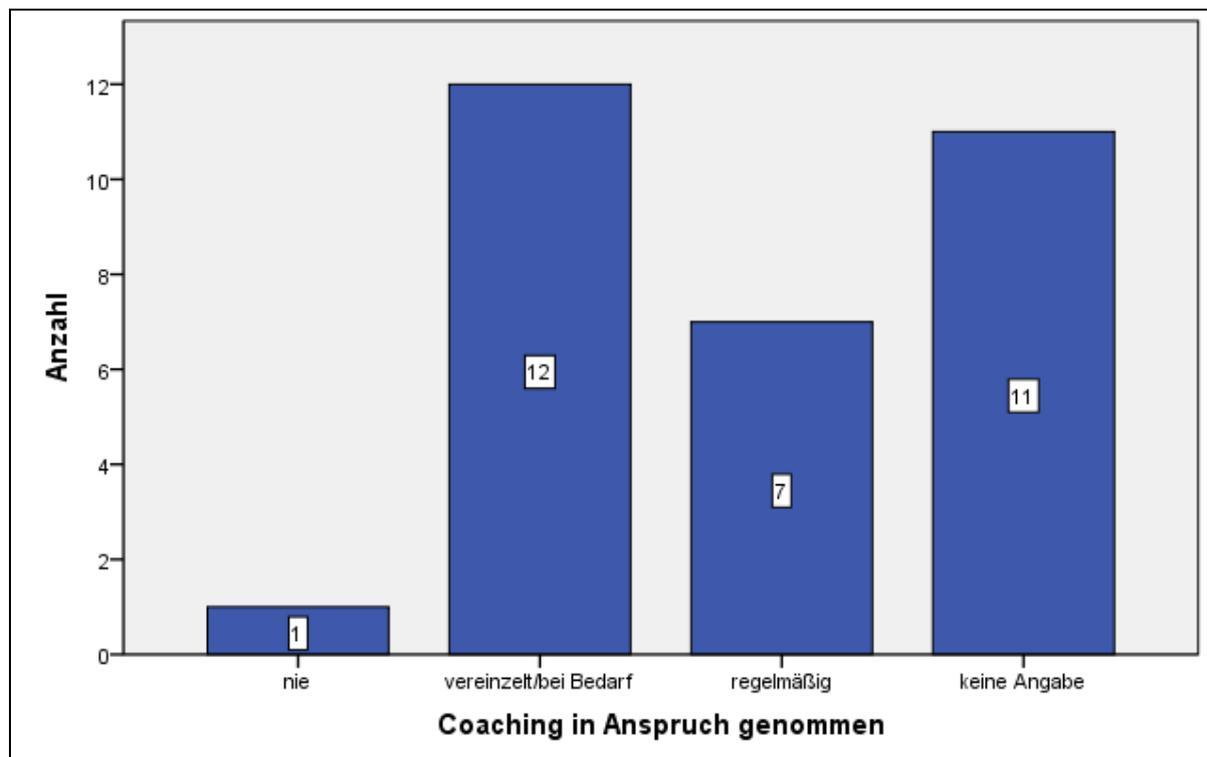


Abbildung 14: Antworten auf die Frage 10 nach Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung

Während elf Absolventen zu den in Anspruch genommenen Einzelcoachings keine Angaben gemacht haben, gaben sieben Personen an, regelmäßig Einzelcoachings in Anspruch zu nehmen. Zwölf Befragte äußerten, dass Sie vereinzelt bzw. bei Bedarf Einzelcoachings in Anspruch nehmen. Von diesen Zwölf beantworteten elf auch die

Frage, wie viele Sitzungen Sie etwa in Anspruch genommen hatten. Es ergab sich eine Spannbreite von einer bis acht Sitzungen bei einem Durchschnitt von 3,45 Sitzungen, allerdings bei unterschiedlich lange zurückliegenden Weiterbildungen.

Lediglich eine Person gab an, noch nie ein Einzelcoaching seit Ende der Weiterbildung in Anspruch genommen zu haben (Abb. 14).

Alle 31 Befragungsteilnehmer beantworteten die Frage nach der KCK®. Hier zeigt sich ein deutlich anderes Bild. Bis auf eine Person waren oder sind alle Absolventen noch nach Beendigung der Weiterbildung in KCKs®. Die eine Person, die in keiner KCK® mehr ist, hat aber Einzelcoachings seit dem Ende der Weiterbildung (ohne Angabe der Anzahl) in Anspruch genommen.

Damit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich das von der Führungsakademie patentierte Verfahren der Kollegialen Coaching Konferenz® als Coaching-Instrument bei den Absolventen etabliert hat und einen festen Bestandteil im Coaching-Kontext darstellt. Zudem geben mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer an, selbst Coaching in Anspruch zu nehmen - entweder vereinzelt bei Bedarf oder sogar regelmäßig.

Dass elf Personen hierzu keine Auskunft gegeben haben, könnte auch mit der Gestaltung der Frage zusammenhängen, da die Markierung der KCK® als korrekte Beantwortung der Frage 10 gedeutet werden konnte und so Antworten zur Inanspruchnahme von Einzelcoachings übergangen wurden. Hier wäre bei einer dauerhaften Befragung der Absolventen die Gestaltung eventuell dahingehend zu ändern, dass die Teilnahme an KCKs® als gesonderte Frage geführt wird.

5.4 Veränderung der Arbeitsverhältnisse

Mit den **Fragen 12 und 14** wurde jeweils das Arbeitsverhältnis der Absolventen vor und nach der Weiterbildung abgefragt. Die Fragen waren von der Beantwortungsstruktur bewusst so offen gewählt, dass auch mehrere Arbeitsverhältnisse wie z.B. „selbstständig“ und „angestellt“ abgebildet werden konnten. Es wurde danach gefragt, ob die Person selbstständig ist, wenn ja ob mit oder ohne Angestellte, ob die Person selbst Angestellte ist und wenn ja, ob als Führungskraft oder nicht, ebenso bei Beamten. Zusätzlich wurde erfragt, ob die Person vor der Weiterbildung arbeitslos war und falls ja, ob sie davor selbst Führungskraft gewesen ist.

Die Beantwortung der beiden Fragen bot entgegen den Erwartungen nur geringen Aufschluss und zeigte nur wenige Veränderungen bei den 31 Befragungsteilnehmern. So gab es unter den Befragungsteilnehmern vor der Weiterbildung insgesamt sieben Selbstständige ohne eigene Mitarbeiter, danach nur noch sechs, da zwar eine Person die Selbstständigkeit ohne Mitarbeiter aufgenommen hatte, dafür aber zwei der zuvor Selbstständigen ohne Mitarbeiter nach der Weiterbildung nun Mitarbeiter beschäftigten. Seitens der Angestellten hat eine Person durch die Weiterbildung ein zusätzliches Anstellungsverhältnis zur weiterhin geführten Selbstständigkeit gefunden. Bei den angestellten Führungskräften hingegen gab es keine Veränderung. Ebenso gab es bei den Beamten nur geringe Veränderungen. Eine verbeamtete Person ist zur Führungskraft aufgestiegen. Bei den anderen Beamten gab es diesbezüglich keine Veränderungen, da diese schon vorher Führungskräfte waren. Hinzu kommen jeweils vier unklare Fälle, bei denen die Veränderung nicht bestimmt werden konnte, da die Befragungsteilnehmer entweder die Fragen 12 oder 14 oder beide nicht korrekt ausgefüllt haben.

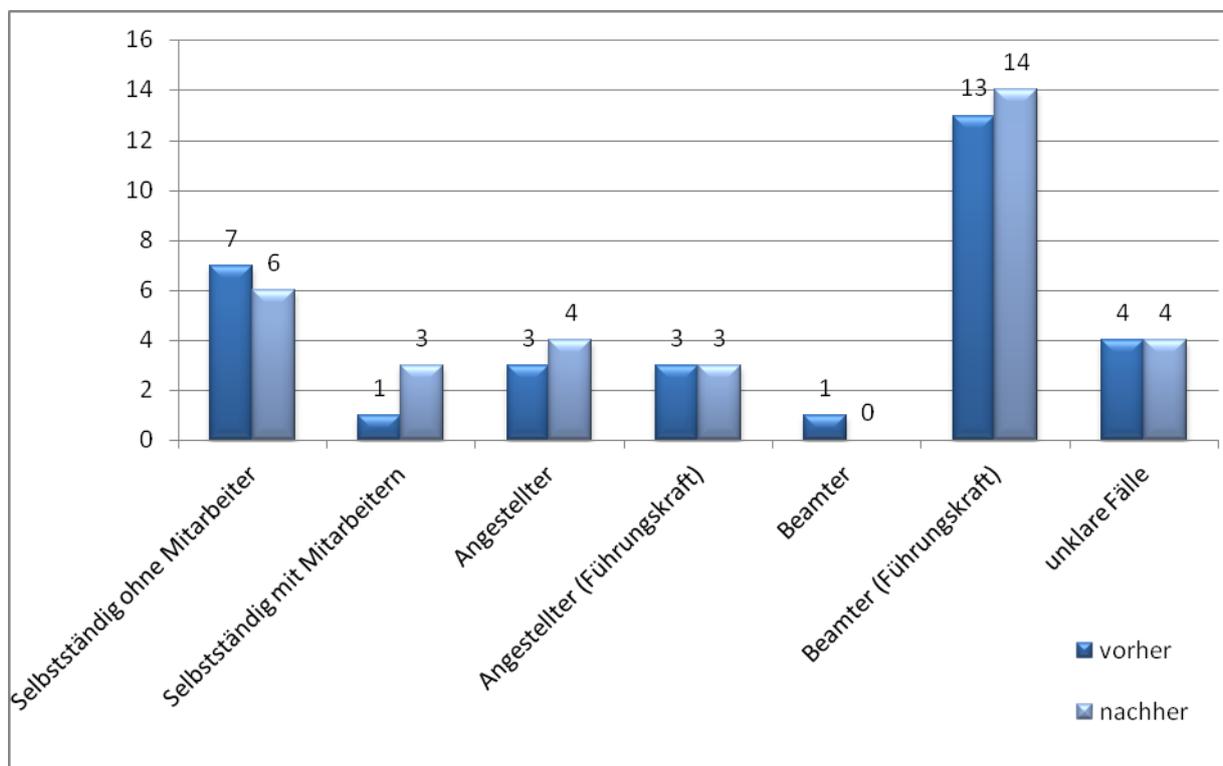


Abbildung 15: Arbeitsverhältnisse vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Abbildung 15 zeigt die Verteilung der verschiedenen Arbeitsverhältnisse auf, wobei die Gesamtzahl der Arbeitsverhältnisse vor der Weiterbildung einer Summe von 32 Arbeitsverhältnissen entspricht, nach der Weiterbildung einer Summe von 34. Dies resultiert daraus, dass vor der Weiterbildung lediglich eine Person sowohl selbstständig (ohne Angestellte) und gleichzeitig selbst Angestellte war. Mehrfache Arbeitsverhältnisse waren dagegen nach der Weiterbildung häufiger. So war eine weitere Person nach der Weiterbildung sowohl weiterhin selbstständig (ohne eigene Angestellte), zugleich aber neu auch Angestellte. In einem umgekehrten Fall war eine Person vor der Weiterbildung angestellt, danach aber zusätzlich auch selbstständig tätig (ohne eigene Angestellte). Neben den eben genannten Fällen gibt es weitere positive Veränderungen, die durch die Berücksichtigung der Antworten zu den Fragen 17, 18 und 19 klar belegen, dass diese auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Hierzu zählt beispielsweise der bereits erwähnte Beamte, dessen Aufstieg zur Führungskraft unter anderem auf die Qualifikation durch die Weiterbildung zurückzuführen ist. Erfreulich ist auch, dass zwei zuvor selbstständige Personen nach der Weiterbildung nun eigene Mitarbeiter beschäftigen.

Insgesamt handelt es sich bei den 31 Befragungsteilnehmern um fünf Fälle, bei denen die Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen direkt auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. In vier Fällen wurde dabei auch von den Absolventen die erworbene Qualifikation aufgeführt, auch wenn in einem Fall explizit geäußert wurde, dass diese Person nicht als Coach arbeiten möchte. Eine Person beschrieb, dass neben dem durch die Weiterbildung erweiterten Methodenspektrum die in der Weiterbildung geknüpften Kontakte zu einer Auftragssteigerung und damit zur Beschäftigung von Mitarbeitern geführt haben. Da zwei Befragungsteilnehmer die Fragen nicht beantwortet haben und zwei weitere nur eine von beiden, können zu insgesamt vier Personen keine Aussagen gemacht werden.

In der Gesamtbetrachtung dieser beiden Fragen bleibt festzuhalten, dass sich bzgl. der 27 auswertbaren Fälle bei fünf Personen positive Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse ergeben haben. Diese können nach Aussagen der betreffenden Personen fast unmittelbar auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden. Mit diesen Veränderungen sind entweder die Beschäftigung von Mitarbeitern, der Aufstieg zur Führungskraft oder die Aufnahme einer weiteren Erwerbstätigkeit als Angestellte oder Selbstständige gemeint.

5.5 Veränderung der Tätigkeitsfelder

Anhand der **Fragen 13 und 15** wurden die Veränderungen in Bezug auf die Tätigkeitsfelder der Absolventen erfasst. Erfreulicherweise haben alle 31 Befragungsteilnehmer diese beiden Fragen vollständig ausgefüllt, sodass es hier keine unvollständigen Daten gab.

Abbildung 16 gibt zunächst einen guten Überblick über die Veränderung der Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung. Demnach gab es keine zahlenmäßigen Veränderungen in den Bereichen Fachberatung, Kirche, Wissenschaft, Privatwirtschaft, Therapie und Umwelt. Dagegen stiegen die Angaben in den Bereichen Personalberatung (+2), Trainings (+3), wie zu erwarten beim Coaching (+15), Gesundheit (+3) sowie bei anderen Tätigkeitsfeldern. Leichte Abnahmen sind nach Angaben der Befragungsteilnehmer im Bereich der öffentlichen Verwaltung (-1) und im Bereich Bildung (-4) zu verzeichnen.

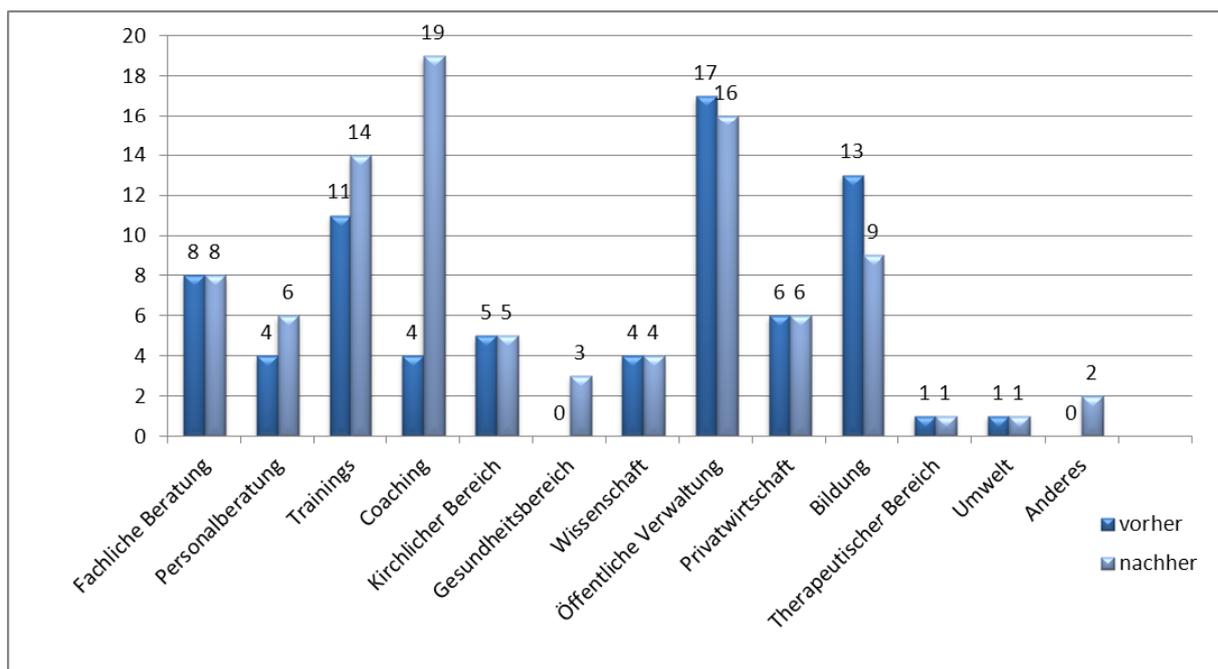


Abbildung 16: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Betrachtet man aber die Zu- und Abnahmen der einzelnen Tätigkeitsfelder differenzierter und überprüft anhand des Datensatzes die genauen Veränderungen im Einzelfall, so zeigt sich ein durchaus spannendes Bild (Abb. 17, Rot steht für einen Abgang, Grün für einen Zugang im jeweiligen Tätigkeitsbereich).

Die eingehende Analyse zeigt, dass es tatsächlich keinerlei Veränderungen in den Bereichen Fachberatung und Kirche gab. Im Bereich Personalberatung sind neben den vier bereits vor der Weiterbildung tätigen Personen nun zwei weitere tätig. Noch deutlicher wird dies im Bereich Coaching: fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer nahm dieses Tätigkeitsfeld nach der Weiterbildung hinzu. Hingegen hat eine Person, die zuvor Trainings angeboten hat, dies aufgegeben und vier Absolventen haben dieses Tätigkeitsfeld hinzugenommen. In ähnlichem Ausmaß nahmen drei Personen Tätigkeiten im Gesundheitsbereich auf. Im Tätigkeitsfeld Privatwirtschaft gab eine Person diesen Bereich auf, eine andere nahm diesen hinzu. Aus dem Tätigkeitsbereich Verwaltung schieden zwei Personen aus, eine nahm diesen Bereich in ihre Tätigkeiten auf. Zudem nahmen zwei Absolventen Tätigkeiten auf, die nicht in den Kategorien enthalten waren. Diese waren Qualitätsmanagement im Bildungsbereich (was von der Person explizit nicht zu Bildung und Verwaltung gezählt wurde) sowie Unternehmensentwicklung.

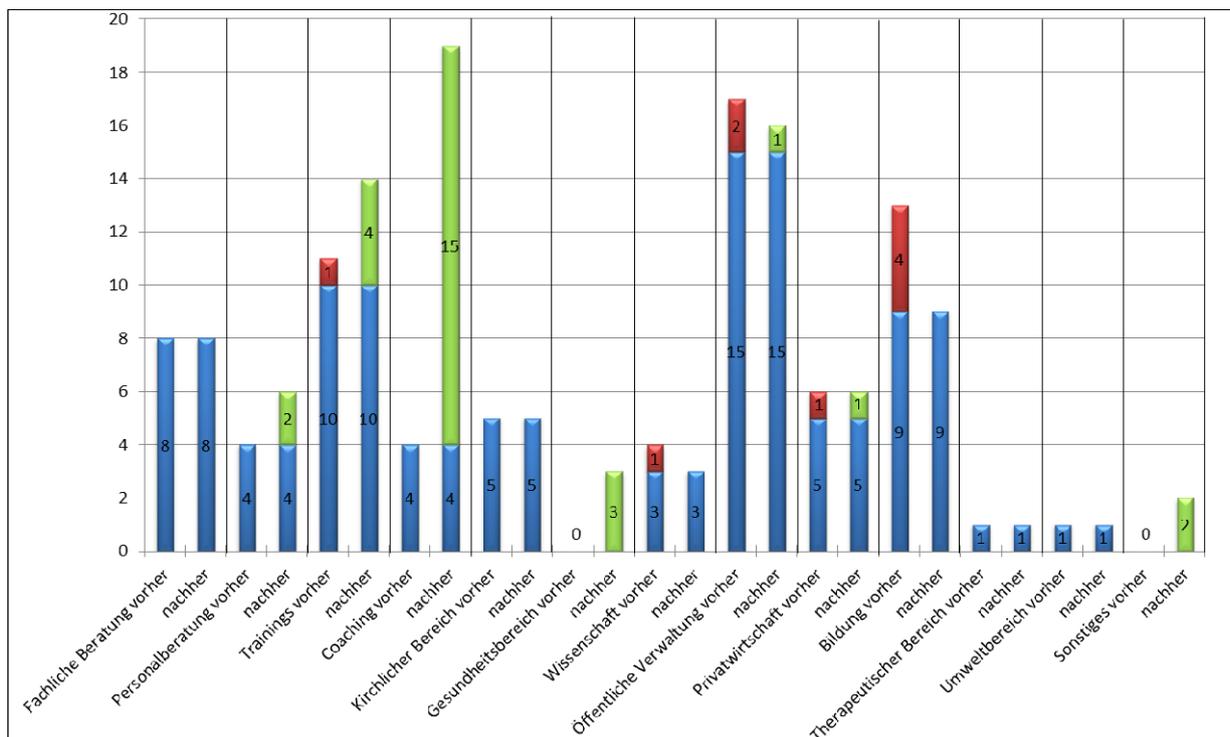


Abbildung 17: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit Angabe der genauen Zu- und Abgänge aus dem jeweiligen Tätigkeitsfeld

Die Fragen 13 und 15 waren bewusst so gestaltet, dass Mehrfachnennungen möglich waren, da zu erwarten war, dass die Befragten in mehr als einem Tätigkeitsbereich aktiv

sind. So zeigt auch die Auswertung der Anzahl der Tätigkeitsfelder pro Befragungsteilnehmer, dass sich in einigen Fällen Veränderungen ergeben haben. Vergleicht man die Anzahl der Tätigkeitsfelder der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung (Abb. 18), so zeigt sich, dass sich die Anzahl derer, die zuvor entweder ein, zwei oder drei Tätigkeitsfelder genannt haben, leicht reduziert hat. Dagegen hat die Anzahl derer, die nach der Weiterbildung vier und mehr Tätigkeitsfelder genannt haben, zugenommen. Bei einer Person haben sich durch die Hinzunahme von Coaching sogar die zuvor sechs Tätigkeitsfelder auf sieben erweitert.

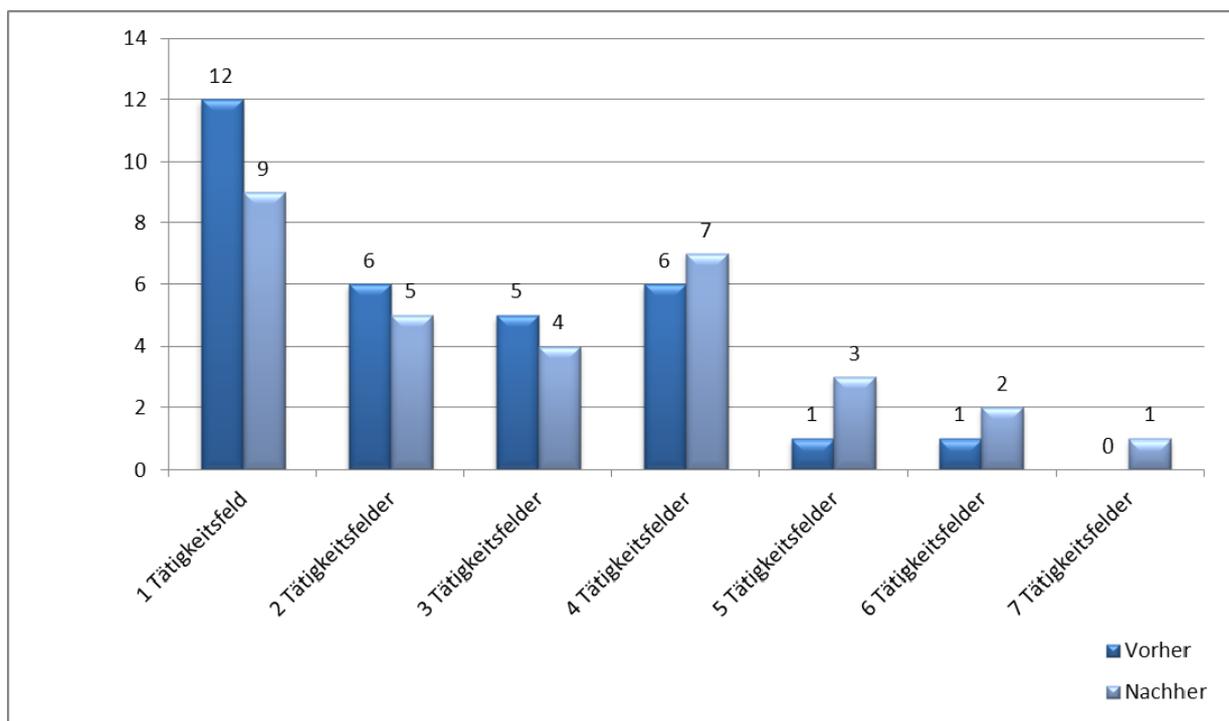


Abbildung 18: Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Betrachtet man die individuellen Veränderungen anhand des Datensatzes detaillierter, so zeigt sich, dass insgesamt zehn Personen ihr Tätigkeitsspektrum nicht verändert haben. Lediglich zwei Absolventen haben nach Abschluss der Weiterbildung einen Tätigkeitsbereich weniger als zuvor angegeben. Dahingegen gibt es acht Absolventen, die einen Tätigkeitsbereich hinzugenommen haben, was, wie im vorher genannten Fall, i.d.R. Coaching ist. Hinzu kommen vier Befragte, die angaben, einen Tätigkeitsbereich durch einen anderen ersetzt zu haben. Ebenfalls vier Personen haben zwei neue Tätigkeitsbereiche nach der Weiterbildung hinzugewonnen. Jeweils eine Person gab an, zwei neue Tätigkeitsbereiche aufgenommen zu haben und dafür einen bzw. zwei

vorherige Tätigkeitsbereiche aufgeben zu haben. Ein Absolvent hat seit der Weiterbildung sogar vier weitere Tätigkeitsbereiche hinzugenommen (Abb. 19).

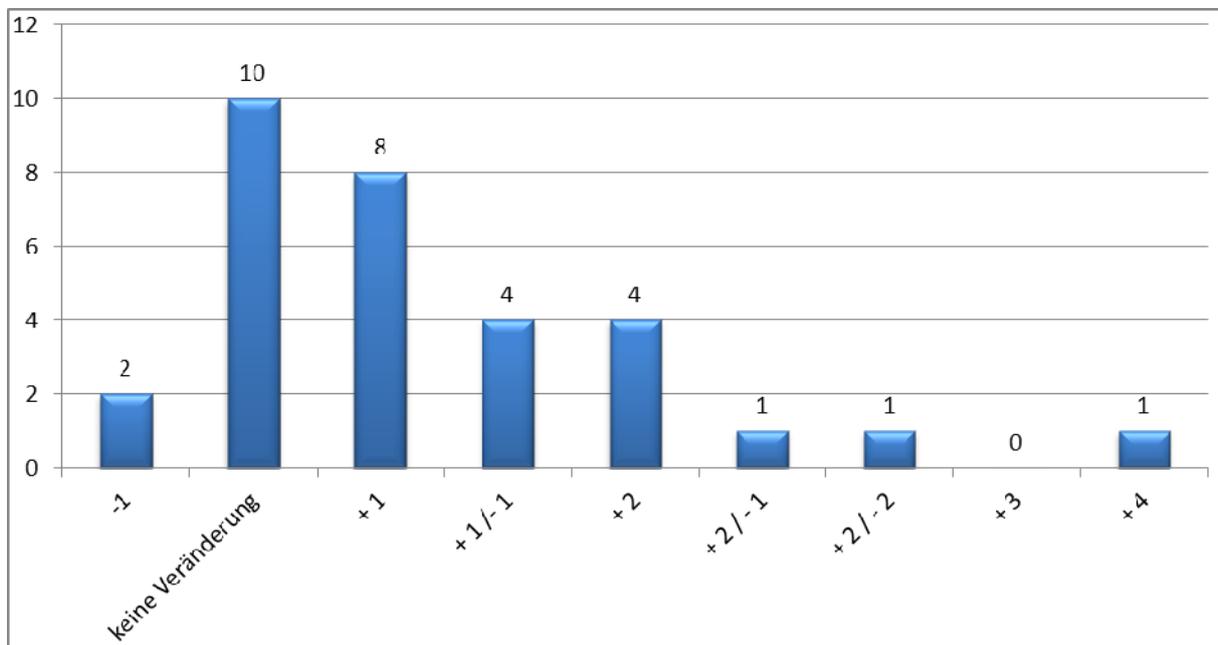


Abbildung 19: Individuelle Veränderung der Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Nach Auswertung der Daten zu den Tätigkeitsfeldern kann festgehalten werden, dass es im Zuge der Coaching-Weiterbildung zu einer regen Fluktuation der Tätigkeitsfelder kam. Über alle 31 Befragungsteilnehmern hinweg wurden insgesamt 28 neue Tätigkeitsfelder gegenüber dem Zeitpunkt vor der Weiterbildung hinzugenommen, wovon in 15 Fällen Coaching (im engeren Sinne der Führungsakademie) genannt wurde. Damit ist in knapp der Hälfte der Fälle ein direkter Einfluss der Coaching-Weiterbildung auf die Berufstätigkeit vorhanden.

5.6 Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung

Auf **Frage 16** haben alle Teilnehmer der Online-Befragung geantwortet und eine Bewertung darüber abgegeben, inwieweit die heutige Tätigkeit(en) durch die Coaching-Weiterbildung geprägt ist bzw. sind.

Keine Person hat hier null Prozent angegeben, der geringste Wert war fünf Prozent, unabhängig davon, ob bei Frage 15 Coaching als Tätigkeitsbereich angegeben wurde. Bildet man Untergruppen entsprechend Frage 15 (Tätigkeitsbereich Coaching heute: ja),

so ergibt sich ein leichter Unterschied hinsichtlich der Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung. Während der Durchschnitt bei den 13 Personen ohne heutige Coaching-Tätigkeit bei 29 Prozent liegt (Min: 5%, Max: 80%) ist der Durchschnitt bei den 18 Personen mit heutiger Coaching-Tätigkeit bei 47,7 Prozent (Min: 5%, 2 Fälle; Max: 100%, ebenfalls 2 Fälle). Damit zeigt sich, wie zu erwarten, dass diejenigen, deren Tätigkeitsbereich Coaching umfasst, angeben, ihre Tätigkeit(en) ist/sind stärker durch die Coaching-Weiterbildung geprägt. Dass der Unterschied bei knapp 20 Prozent liegt, zeigt, dass die Coaching-Weiterbildung auch außerhalb der eigentlichen Coaching-Tätigkeit den Arbeitsalltag im Schnitt mit knapp 30% beeinflusst. Im Durchschnitt ist die berufliche Tätigkeit aller Absolventen zu gut 40% durch die Coaching-Weiterbildung geprägt. Wenn man bedenkt, dass dies „nur“ eine Weiterbildung ist und die Vielfältigkeit der Berufsfelder berücksichtigt, ergibt sich hieraus, entsprechend der Einschätzung der Absolventen, eine sehr hohe nachhaltige Wirkung über den eigentlichen Coaching-Bereich hinaus.

5.7 Veränderungen des Arbeitsalltags

Mit **Frage 17** wurden die Absolventen befragt, welche bedeutsamsten Veränderungen sich durch die Coaching-Weiterbildung in ihrem Arbeitsalltag ergeben haben. Durch die direkte Bezugnahme auf die Coaching-Weiterbildung können die hier genannten Veränderungen auch als direktes Resultat der Weiterbildung betrachtet werden. Lediglich vier Personen haben bei der Beantwortung dieser Frage keine Antworten gegeben.

Aus den Antworten der Befragten wurden von den Autoren induktiv Kategorien gebildet. Tabelle 3 stellt die Kategorien mit der jeweiligen Anzahl an Nennungen dar. Durch die Angaben in Klammern hinter den Kategorien wird auch ersichtlich, welche Aspekte den gebildeten Kategorien jeweils zugeordnet wurden.

Demnach geben fünf Absolventen an, dass sich durch die Coaching-Weiterbildung der Einsatz der Coaching-Techniken verbessert hat. Die gleiche Anzahl an Nennungen gibt es in Bezug auf die Stärkung der eigenen kognitiven Fähigkeiten der Absolventen, worunter vor allem das eigene Reflexionsvermögen inkl. des Selbstcoachings gezählt wurde. Deutlich mehr Aussagen konnten der Kategorie „Stärkung in der Rolle und Tätigkeit als Coach“ zugeordnet werden. Diese Kategorie wurde bewusst abgegrenzt von

der Kategorie „verbesserter Einsatz von Coaching-Techniken“, da in Bezug auf die Techniken diese klar im Vordergrund standen. Dagegen waren die Aussagen der Kategorie „Stärkung in der Rolle und Tätigkeit als Coach“ deutlich stärker auf das Selbstverständnis der Rolle (Rollenklarheit) ausgerichtet. Zwölf Absolventen machten Angaben, die zu dieser Kategorie gerechnet werden konnten.

Tabelle 2: Antwortkategorien und Nennungen auf die Frage nach Veränderungen im Arbeitsalltag, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Verbesserter Einsatz von Coaching-Techniken (Frage-Techniken, Methodeneinsatz, Perspektivwechsel, aktives Zuhören)	5
Stärkung der eigenen kognitiven Fähigkeiten (Bewusstseins-schärfung, Reflexionsvermögen, Selbstcoaching)	5
Stärkung in der Rolle und Tätigkeit als Coach (Eigenes Auftreten, Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung, Stärkung der Selbstverantwortung der Klienten, Prozessorientierung, Empathie)	12
Veränderung in der eigenen Haltung (Askese, Wertschätzung (auch negativer Dinge), Neutralität, größere Gelassenheit)	14
Gestärkte Kommunikationskompetenz allgemein (bewusstere Gesprächsführung, Kommunikationskompetenz allgemein, Führen von Konfliktgesprächen)	7
Erweiterung der Führungskompetenz (Mitarbeiter mehr integrieren, Teamentwicklung, vom Ziel her denken)	5
Nutzung von Coaching-Elementen (Haltung, Techniken) in anderen Tätigkeitsbereichen oder allgemein	6
Positive Veränderung des Tagesablaufs (Tätigkeiten außer Haus, Prozesse und Abläufe gestalten sich leichter)	3

Noch mehr Antworten konnten zur Kategorie „Veränderung in der eigenen Haltung“ zusammengefasst werden. Insgesamt 14 Absolventen gaben Antworten in diese Richtung. Besonders hervorzuheben ist hierbei erneut die asketische Haltung als Coach. Die Kategorie zur Haltung wurde bewusst von der Kategorie zur Rolle unterschieden, obwohl diese beiden Aspekte recht nahe beieinander liegen. Dies ist durch die teilweise sehr differenzierte Antworten der Befragten begründet. Sofern sich die Aussage eindeutig auf eine allgemeine Haltung außerhalb der Rolle als Coach bezog, wurde die Antwort bei der übernächsten Kategorie „Nutzung von Coaching-Elementen in anderen

Tätigkeitsbereichen“ mitberücksichtigt.

Sieben Absolventen machten Angaben, die als gestärkte Kommunikationskompetenz kategorisiert werden konnten. Fünf Personen gaben an, die eigene Führungskompetenz erweitert und gestärkt zu haben. Interessant ist auch, dass weitere sechs Personen angaben, Coaching-Elemente auch in anderen Tätigkeitsbereichen außerhalb des Coachings gewinnbringend einzusetzen. Sofern Aussagen in Richtung der eigenen Tätigkeit als Führungskraft aufzufassen waren, wurden sie bereits in der Kategorie zuvor berücksichtigt. Weitere drei Personen gaben an, dass sich durch die Coaching-Weiterbildung ihr Tagesablauf positiv verändert hat. Damit meinen sie, dass sich entweder der innerbetriebliche Tätigkeitsbereich derart verändert hat, dass mehr Tätigkeiten außer Haus stattfinden und damit den Arbeitsalltag deutlich verändern, oder dass sich Prozesse und Abläufe leichter gestalten.

In der Ergebnisdarstellung zu Frage 17 wurden einzelne Antworten, die zu Frage 18 gegeben wurden, bereits berücksichtigt, da sich diese Antworten eindeutig auf die Veränderungen des Arbeitsalltags bezogen und somit nicht zu Frage 18 passten. Damit wird deutlich, dass die Fragen nach den Veränderungen im beruflichen Alltag bzw. der beruflichen Situation trotz der beispielhaften Nennungen wie Prozesse, Kommunikation oder Haltung auf der einen und Tätigkeitsfelder oder Hierarchie auf der anderen, für die Absolventen teilweise nicht scharf genug voneinander zu trennen waren. Bei einer Folgebefragung sollte daher darauf geachtet werden, dass sich diese Fragen deutlicher unterscheiden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich bei 27 der 31 Befragungsteilnehmer jeweils mindestens eine positiv bewertete Veränderung des Arbeitsalltags durch die Coaching-Weiterbildung ergeben hat. Der Schwerpunkt liegt hierbei natürlich auf der Tätigkeit als Coach. Beachtenswert ist aber, dass auch Aspekte außerhalb der Tätigkeit als Coach genannt wurden, die im Bereich der eigenen kognitiven Fähigkeiten liegen und dass Coaching-Elemente auf andere Tätigkeitsbereiche übertragen wurden. Hierbei sind vor allem die eigene Haltung und Rolle zu sehen und nicht allein Coaching-Techniken.

5.8 Veränderungen der beruflichen Situation

Mit **Frage 17** (s.o.) und **Frage 18** wird nach den bedeutsamsten Veränderungen im Arbeitskontext gefragt, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Dabei wird eine feine Unterscheidung zwischen dem Arbeitsalltag (Prozesse, Kommunikation, Haltung, etc.) (s. Frage 17) und beruflicher Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, etc.) (Frage 18) vorgenommen und von den Befragten gefordert

Da in der Formulierung der Frage der direkte Bezug zur Coaching-Weiterbildung hergestellt wurde, ist davon auszugehen, dass die Absolventen bei der Beantwortung dieser Frage Angaben machten, die unmittelbar auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Außerdem stellt diese Frage eine qualitative Ergänzung der Fragen 13 und 15 dar, da hierbei die Veränderungen der beruflichen Situation vertieft dargelegt und explizit mit der Coaching-Weiterbildung in Verbindung gebracht werden können.

Wie zuvor bei Frage 17 wurden aus den Antworten der Befragten induktiv Kategorien gebildet. Tabelle 3 stellt die Kategorien mit der jeweiligen Anzahl an Nennungen dar. Durch die Angaben in Klammern hinter den Kategorien ist auch hier ersichtlich, welche Aspekte jeweils den gebildeten Kategorien zugeordnet wurden.

Tabelle 3: Antwortkategorien und Nennungen der bedeutendsten Veränderungen der beruflichen Situation, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Verstärkte Tätigkeit als Coach (Anerkennung der Weiterbildung, neues Tätigkeitsfeld, Verlagerung hin zu Coaching)	12
Einführung von Coaching / Entwicklung einer Coaching-Kultur im bisherigen Arbeitsumfeld	5
Beruflicher Aufstieg / positive berufliche Veränderungen (Aufstieg in der Unternehmens-/Organisationshierarchie, mehr Verantwortung übertragen bekommen, neue Auftraggeber)	3
Übernahme neuer Tätigkeitsbereiche innerbetrieblich	3
Klarere Strukturierung der innerbetrieblichen Aufgabenbereiche	2
Veränderung der Beratungsfunktion durch Hinzunahme von Coaching-Techniken	2
Keine Veränderung	3
Keine Angaben	8

Zwölf Absolventen gaben an, dass sich ihre berufliche Situation dahingehend geändert hat, dass sie nun verstärkt als Coach tätig sind. Dies passt weitestgehend zu den 15 Nennungen bei Frage 15, wonach Coaching zuvor kein Tätigkeitsfeld war. In diesem Zusammenhang gaben einzelne Absolventen auch an, dass aufgrund der Zertifizierung der Weiterbildung die Zahl der Coaching-Fälle deutlich zugenommen hat. Dies spiegelt sich auch in der dritten Kategorie dahingehend wider, dass ein Absolvent angab, allein durch die Zertifizierung neue Auftraggeber erhalten zu haben, was als positive berufliche Veränderung gewertet wurde. Hierbei wurde auch der hierarchische Aufstieg in der Organisation berücksichtigt sowie die Übertragung von mehr Verantwortung.

Fünf Absolventen machten Aussagen dahingehend, dass Coaching durch ihre Weiterbildung in ihrem bisherigen Arbeitsumfeld eingeführt oder eine Coaching-Kultur entwickelt wurde. Führungskräfte gaben dabei vereinzelt an, dass diese Veränderung von ihnen selbst angestoßen wurde. Die Kategorie „Übernahme neuer Tätigkeitsbereiche innerbetrieblich“ wurde von der Kategorie der beruflichen Veränderung dahingehend unterschieden, dass hierbei die Tätigkeitsvielfalt seitens der Absolventen genannt wurde und keine Übernahme von mehr Verantwortung geäußert wurde. Drei Absolventen äußerten sich in diese Richtung.

Zwei Absolventen gaben an, dass die Coaching-Weiterbildung dazu geführt hat, dass die innerbetrieblichen Strukturen und Arbeitsabläufe klarer geworden sind. Zwei weitere Personen schrieben, dass sich ihre bisherige Beratungsfunktion durch die Hinzunahme von Coaching-Techniken (u.a. KCK®) geändert hat.

5.9 Moderierende Einflüsse auf den Transfer

Mit **Frage 19** wurde erhoben, welche Aspekte den Absolventen besonders geholfen haben, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden bzw. das berufliche Spektrum zu erweitern. Damit wurde ein Versuch unternommen, mögliche relevante Moderatorvariablen zu erfassen, die für einen gelungenen Transfer bedeutsam sind.

In der Fragestellung wurde unterschieden zwischen persönlichen Aspekten (z.B. ausgeprägte Motivation, Frage 19a) und solchen, die Aspekte des Umfelds (z.B. einen sehr unterstützenden und fördernden Arbeitgeber, Frage 19b) betreffen.

Aus den Antworten der Befragten wurden, wie bereits zuvor bei den offenen Fragen,

induktiv Kategorien gebildet. Tabelle 4 stellt die Kategorien mit der jeweiligen Anzahl an Nennungen dar. Durch die Angaben in Klammern hinter den Kategorien ist ersichtlich, welche Aspekte den gebildeten Kategorien jeweils zugeordnet wurden.

Da die Fragestellung kein Antwortlimit vorgab, wurden alle Aufzählungen gewertet. Wenn eine Person mehrere Angaben machte, die derselben Kategorie zugeordnet wurden, wurden diese jedoch höchstens zweimal gewertet. Zwei Antworten aus Frage 19b wurden aus inhaltlichen Gesichtspunkten in der vorliegenden Frage 19a berücksichtigt.

Tabelle 4: Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlich persönlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Haltung gegenüber Coaching und dessen Umsetzung (mehr Gelassenheit, mehr Mut, Überzeugung von der Methode, stärkere Eigenverantwortung, persönliche Neigung, sich auf Gesprächsprozesse einzulassen)	13
Haltung im Coaching (Lösungsorientierung, Askese, mehr Zielorientierung, Wertschätzung, Offenheit für Neues, Herangehensweise an Fragen, Spaß beim Coachen)	9
Professionelle persönliche Reflexion/Auseinandersetzung und Weiterbildung durch Inanspruchnahme von Coaching, Selbstcoaching, KCK [®] und Abschlussarbeit weitere Fortbildungen	11
Erinnerung an gelungene Coaching-Erfahrungen (Erfahrung, dass Coaching klappt, Erfahrung, dass Coaching-Tools zu Lösungen führen, dass ich mich getraut habe, Erfolge erlebt habe)	5
Erlebte Methodenkompetenz (Sicherheit in Gesprächsführung, Methodenkompetenz, ungewöhnliche Methoden ausprobieren)	5
Vorwissen	1
Erfahrungen im Netzwerk und Familie (Kontakte zu Kollegen, Veränderung im Umgang mit innerfamiliären Konflikten)	2
Keine Veränderung	1
Keine Angaben	8

Die Tabelle zeigt, dass die meisten Nennungen (Kategorie 1 und 2) die innere Einstellung und Haltung betreffen. Unterstützend scheint hierbei vor allem eine allgemein positive Einstellung bzgl. des Coachings und dessen Umsetzung zu sein (z.B.

Mut, Gelassenheit, Optimismus,...). In dieser Kategorie fanden sich 13 von insgesamt 47 Nennungen. Darüber hinaus gaben neun Absolventen an, dass eine bestimmte Haltung im Coaching selbst hilfreich sei, so z.B. die asketische Haltung, die Lösungsorientierung und Offenheit für Neues.

Eine weitere große Kategorie mit elf Nennungen ist die „professionelle persönliche Reflexion/Auseinandersetzung und Weiterbildung“. Darunter fallen die eigene Inanspruchnahme von (Lehr-)Coaching, die Durchführung von Selbstcoaching, die Teilnahme an der KCK[®] und vertiefte Auseinandersetzung mit beruflichen Themen durch die Abschlussarbeit sowie weitere Fort- und Weiterbildungen. Bemerkenswert hierbei ist, dass die von der Führungsakademie geforderten Bedingungen für die Zertifizierung von den Absolventen als hilfreich für den Transfer erlebt werden.

Fünf Absolventen gaben an, dass sie von den bereits gemachten Erfahrungen und Erfolgserlebnissen im Coaching bereits profitieren und sich gestärkt fühlen. Die bereits gemachten Coachingerfahrungen betreffend, wurde von fünf Befragten die erlebte Methodenkompetenz besonders hervorgehoben. Sie scheint in Ergänzung zur Haltung eine wichtige Variable darzustellen. Das bereits vor der Weiterbildung vorhandene Vorwissen empfand eine Person als entscheidende Variable für den Transfer. Zwei Absolventen konnten dadurch profitieren, dass sie sich mit Kollegen, Mitstudierenden und der Familie austauschten und dadurch neue Erkenntnisse erlangten.

Insgesamt scheinen drei Faktoren aus dem Bereich der persönlichen Aspekte besonders bedeutend für die Umsetzung des in der Weiterbildung Erlernten in den eigenen beruflichen Kontext zu sein:

- der Wandel der persönlichen Einstellung gegenüber Coaching und der eigenen Haltung im Coaching,
- die professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise, auch nach der Weiterbildung,
- das Sammeln von Erfahrungen, welches die Selbstwirksamkeit fördert.

Die Gesamtschau an Antworten des ersten Teils der Frage 19 erfordert einen differenzierten Blick. Viele Antworten an sich stellen bereits einen Transfer der Coaching-Weiterbildung dar, so z.B. die Nennungen „mehr Mut“, „mehr Zielorientierung“ oder „Lösungsorientierung“. Dies zeigt, dass die Weiterbildung bei einigen Personen eine Persönlichkeitsentwicklung anstößt, die wiederum den Transfer des Erlernten

verstärkt. Diese Erkenntnis passt zu den teilweise stark gestiegenen Werten der persönlichen und beruflichen Kompetenzen in Frage 9.

Ursprünglich sollte mit dieser Frage jedoch erfasst werden, welche persönlichen Eigenschaften und/oder Charaktermerkmale die Absolventen *unabhängig* von der Weiterbildung aufweisen. Hierzu zählen streng genommen Aussagen wie „parallele weitere Fortbildungen“, das eigene „Vorwissen, an dem angeknüpft werden konnte“ oder die „zusätzliche private Beschäftigung mit verwandten Feldern der Persönlichkeitsentwicklung“.

Die feine Unterscheidung zwischen den positiv verstärkenden Aspekten, die *durch* die Weiterbildung entstanden sind und denen, die von der Weiterbildung unabhängig sind, sollte in der Formulierung der Frage 19 durch das Wort „zusätzlich“ ausgedrückt werden. Dies war aber offensichtlich leicht missverständlich und wäre bei einer Fortführung der Transfer-Evaluation entsprechend umzuformulieren.

Gelänge bei einer weiteren Befragung eine scharfe Trennung, so könnte die Variable als Moderatorvariable eingesetzt werden und ihr Einfluss auf den Transfer berücksichtigt werden. In dieser Arbeit wird die Interpretation auf qualitativem Niveau vorgenommen und gibt bereits wertvolle Impulse für Faktoren, die den Transfer in den beruflichen Kontext der Absolventen unterstützen. Dennoch bieten die Ergebnisse interessante Hinweise auf Moderatorvariablen, die durch die Weiterbildung angestoßen werden.

In der folgenden Tabelle 5 sind die Antwortkategorien und Nennungen aufgezeigt, die das Umfeld der Befragten betreffen und von ihnen als für den Transfer unterstützend erlebt wurden (**Frage 19b**). Elf Absolventen machten zu dieser Teilfrage keine Angaben. Die restlichen 20 Befragungsteilnehmer nannten hier insgesamt 27 verschiedene Aspekte.

Beim Betrachten der Tabelle wird ersichtlich, dass die Offenheit des beruflichen Umfelds eine große Bedeutung für den Transfer darstellt. Vorwiegend wurden die Offenheit und Möglichkeiten der Organisation genannt (zehn Nennungen). Damit sind zum einen das Interesse und die Neugier der Kollegen sowie die Möglichkeiten vor Ort gemeint, Coaching innerhalb der Organisation einzusetzen. Zum anderen gehört hierzu auch der Aspekt, dass Coaching vom Arbeitgeber als Nebentätigkeit geduldet wird und somit die Möglichkeit besteht, Coaching außerhalb der Organisation anzuwenden. Auch wurden die offensive Bekanntmachung von den eigenen neuen Kompetenzen („offensive

Vermarktung“) und das Vorschlagen konkreter Ideen zur Umsetzung („Feedback-Kultur verbessern“ etc.) als hilfreich dabei erlebt, das Erlernete auch im beruflichen Kontext umzusetzen.

Tabelle 5: Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlichen Hilfestellungen aus dem Umfeld bei der Umsetzung des Erlerneten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums

Kategorie	Anzahl der Nennungen
Offenheit und Förderung durch Vorgesetzten (Vorgesetzter, der genug Spielraum gelassen hat, als Coach tätig zu sein, Bereitschaft der Schulleitung, neues Konzept zu entwickeln)	2
Offenheit und Möglichkeiten der Organisation (Interesse der anderen, Neugier der Mitarbeiter, Möglichkeiten zur konkreten Umsetzung, Offenheit gegenüber Coaching in der Organisation, Anerkennung der Ausbildung durch den Arbeitgeber, Nebentätigkeitsgenehmigung, offensive Vermarktung)	10
Explizite Nachfrage (Erhöhte Nachfrage durch Führungskräfte, Anfragen von außen, Wunsch auf Zusammenarbeit mit einem Coach)	3
Anforderungen der aktuellen beruflichen Rolle (Anforderungen an Führungskraft, Einsatz als Mentorin)	3
Wirkung der Zertifizierung (Mir wird mehr Fachlichkeit zuerkannt, weil ich eine Weiterbildung habe)	1
Positives Feedback (Personen nehmen mich als stärker wahr, positives Feedback, Erfolge)	3
Kontakte, die über die Füak entstanden sind (Kollegialer Austausch bei den Seminarmodulen, KCKs [®] , Kontakte der Weiterbildung, die zu Geschäftsbeziehungen geführt hat)	4
Keine Veränderung	1
Keine Angaben	11

Zwei Absolventen benannten explizit den Vorgesetzten als unterstützend für die Tätigkeit als Coach. Die Antworten lassen vermuten, dass auch hier beide Aspekte (Tätigkeit als Coach innerhalb und außerhalb der Organisation) gemeint sind.

Drei Personen beschrieben, dass ihnen der Transfer aufgrund expliziter, teils erhöhter Nachfragen gelang. Kamen die Nachfragen aus der aktuellen beruflichen Tätigkeit (drei Nennungen), fielen die Aussagen in die Kategorie „Anforderungen der aktuellen beruflichen Rolle“. Auch der Abschluss der Coaching-Weiterbildung, die durch den DBVC anerkannt ist, unterstützte den Transfer, mutmaßlich auch schon alleine aufgrund der

professionellen Zertifizierung. Die Kontakte, die durch die Coaching-Weiterbildung erwachsen sind, halfen vier Absolventen bei ihrem Transfer. Eine Person gründete sogar ein Unternehmen mit einer so entstandenen Beziehung.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf Frage 19b sagen, dass am meisten die Offenheit gegenüber Coaching innerhalb des bisherigen Arbeitsumfelds (Organisation, Vorgesetzter, Kollegen) dazu beiträgt, das Erlernte aus der Weiterbildung anzuwenden. Weiterhin scheinen die positiven Rückmeldungen und Nachfragen in und außerhalb der Organisation einen wichtigen Beitrag zu leisten. So können innerhalb der Organisation neue Rollen zugewiesen bzw. eingenommen werden. Ein interessanter Aspekt ist, dass auch die Kontakte zu den Kollegen der Weiterbildung einen hohen Einfluss auf den Transfer haben. Diese werden auch in anderen Zusammenhängen und Fragestellungen immer wieder als bereichernd erwähnt, doch dass sie einen direkten Einfluss auf den Transfer haben, wird erst hier klar.

Allerdings muss man hier einwenden, dass etwas mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmer diese Frage nicht beantwortet hat. Dies wirft die Frage auf, ob in diesen Fällen keine fördernden Faktoren des Arbeitsumfeldes bestehen bzw. bestanden, Coaching im beruflichen Umfeld umzusetzen bzw. anzuwenden, oder ob Schwierigkeiten mit der Beantwortung der Frage zu dieser geringen Bearbeitungsquote geführt haben.

5.10 Durchgeführte Coaching-Prozesse seit Ende der Weiterbildung

Einen wichtigen Aspekt des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den Berufsalltag stellt nicht nur die Frage dar, wie intensiv die Absolventen das Instrument Coaching selbst in Anspruch nehmen (s. Frage 10), sondern auch wie intensiv die erworbene Kompetenz selbst umgesetzt wird. Dazu wurde mit **Frage 20** nach der Anzahl der seit der Weiterbildung als Coach durchgeführten Prozesse gefragt. Da es sehr unterschiedliche Settings gibt, in denen Coaching angeboten werden kann, wurden den Absolventen vier verschiedene Antwortmöglichkeiten angeboten. Unterschieden wurde hierbei zwischen „selbstständig“, „innerbetrieblich“ (andere Abteilung), „innerbetrieblich als Führungskraft“ sowie „extern“ (nicht selbstständig in anderen Unternehmen).

Bis auf eine Person haben alle Befragungsteilnehmer diese Frage beantwortet, sodass hierzu 30 auswertbare Datensätze vorliegen. Lediglich drei Absolventen gaben an, seit

der Weiterbildung keinen Coaching-Prozess durchgeführt zu haben. Alle anderen 27 haben in mindestens einem Bereich ein Coaching durchgeführt. Elf Absolventen haben in nur einem Bereich Coachings durchgeführt, wobei zwei Personen angaben, dies als Externe angeboten zu haben, eine Person innerbetrieblich als Führungskraft und die anderen acht als Selbstständige. Zehn Absolventen gaben an, in zwei der vier Bereiche Coachings durchgeführt zu haben, vier in drei Bereichen und zwei in allen vier Auftragskonstellationen. Dabei zeigt sich, dass die Durchführung von Coaching-Prozessen als Selbstständiger deutlich dominiert, was sowohl die Anzahl der Absolventen in dieser Rolle als auch die Anzahl der durchgeführten Coachings angeht. Während als Selbstständige bereits 20 Absolventen Coachings durchgeführt haben, gaben dies zu den anderen drei Bereichen jeweils nur zehn Absolventen an. Auch die Zahl der durchgeführten Coachings liegt in diesen Bereichen im Schnitt wie auch in der Angabe der Anzahl deutlich darunter (s. Tabelle 6).

Tabelle 6: Angaben über die als Coach durchgeführten Prozesse

	Selbstständig	Innerbetrieblich (andere Abteilung)	Innerbetrieblich als Führungskraft	Extern (nicht selbstständig)
Anzahl Absolventen	20	10	10	10
Ø Anzahl Coachings	15,4	13,1	12,6	8,7
Median	8	5	7	5
Min. Anzahl C.	1	1	2	1
Max. Anzahl C.	115	50	40	30

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass der selbstständige Bereich etwas überwiegt, besonders was die Fallzahlen in diesem Bereich angeht. Der Median zeigt aber auch an, dass jeweils die Hälfte der Absolventen bislang nur weniger als acht Coaching-Prozesse durchgeführt hat.

Summiert man alle Coaching-Prozesse pro Absolvent auf und unterscheidet nicht nach den Settings, so ergibt sich aus den Daten der 27 Absolventen, die bislang Coachings durchgeführt haben, ein Durchschnitt von rund 24 Prozessen. Der Median liegt hier bei 18.

Betrachtet man die Zahl der geleiteten Coaching-Prozesse in Bezug auf das Abschlussjahr, zeigt sich kein Trend (Abbildung 20). Kritisch hinterfragt werden muss allerdings der Fall, in dem angegeben wurde, dass erst in diesem Jahr die Ausbildung abgeschlossen wurde und seither bereits 30 Coaching-Prozesse durchgeführt wurden.



Abbildung 20: Darstellung der durchgeführten Coachingprozesse je Absolvent nach Abschlussjahr der Weiterbildung

5.11 Am häufigsten genutzte Techniken und Methoden

Zum Abschluss des Online-Fragebogens wurden die Absolventen mit **Frage 21** nach den drei Techniken und Methoden befragt, die sie in der Weiterbildung erlernt haben und nun am häufigsten in ihrem Arbeitsalltag einsetzen. Durch die Formulierung wurde auch bei dieser Frage explizit Bezug auf die Coaching-Weiterbildung der Führungsakademie genommen, sodass die Antworten auch hier weitestgehend als Resultat der Weiterbildung angesehen werden können. Durch die Beschränkung der Frage auf drei Techniken bzw. Methoden sollten die Absolventen bewusst eine Auswahl treffen.

Insgesamt 29 der 31 Befragungsteilnehmer beantworteten diese Frage, wovon 20 Absolventen drei und teilweise auch mehr Techniken nannten, sieben zwei Techniken bzw. Methoden angaben und nur zwei machten lediglich eine Angabe. Bei denen, die mehr als drei Angaben zu dieser Frage machten, wurden lediglich die ersten drei Nennungen berücksichtigt.

Auch bei dieser Frage wurden die Antwortkategorien teilweise induktiv aus den von den Absolventen gemachten Angaben gebildet. Ein weiterer Teil der Kategorien wurde den Schulungsunterlagen des Moduls „Interventionsmethoden im Coaching“ von Frau Berninger-Schäfer entnommen bzw. mit den dort genannten Techniken und Methoden abgeglichen.

Zwölf Absolventen nannten allgemein „Fragen“, „verschiedene Fragetechniken“ oder ähnliches, ohne dies weiter zu differenzieren. Diese Angaben wurden gesondert kategorisiert und von den sieben Angaben differenziert, bei denen Absolventen explizit „zirkuläres Fragen“, „systemisches Fragen“ oder „systemische Fragetechniken“ angaben und als „zirkuläres Fragen“ zusammengefasst wurden.

Wie Abbildung 21 zeigt, sind dies auch die am häufigsten genannten Techniken, wobei davon auszugehen ist, dass bei den „verschiedenen Fragetechniken“ auch zirkuläres Fragen enthalten ist.

Insgesamt sechs Antworten wurden zu „Visionsarbeit“ gegeben. Jeweils fünfmal genannt wurden „Perspektivwechsel“, „Visualisierung“, „Aufstellungsarbeit“ und „Ressourcenorientierung“. Letzteres stellt streng genommen keine eigentliche Technik oder Methode dar, sondern ist vielmehr ein Prinzip im systemisch-lösungsorientierten Coaching im Sinne der Führungsakademie. Während die Kategorie „Perspektivwechsel“ keine weiteren Erklärungen enthielt, war bei Visualisierung häufig zusätzlich das Flipchart genannt und bei der Kategorie „Aufstellungsarbeit“ die Arbeit mit Figuren. Teilweise wurde auch nur die Antwort „Playmobilfiguren“ gemacht und dieser Kategorie zugeordnet. Die Arbeit mit Bodenankern, also die Aufstellung des Coachees oder gar die systemische Aufstellung mit Personen wurde nicht zu dieser Kategorie gezählt.

„Aktives Zuhören“ wurde insgesamt viermal genannt, „Bodenanker“, „Elemente der KCK[®]“ und „Zieldefinition/Zielarbeit“ jeweils dreimal. Interessant dabei ist, dass Absolventen, die angaben KCK[®]-Elemente zu verwenden, betonten, dies in Gruppenprozessen in ihrem Berufsalltag einzusetzen.

Jeweils zweimal genannt wurden „Timeline“, „Skalierung“, „Focusing“, „Bilderarbeit“ und „Rollenspiele bzw. Rollentausch“. Ebenfalls zwei Nennungen gab es zu „Lösungsorientierung“, was aber eher als Prinzip bzw. Haltung betrachtet werden muss, ähnlich wie die oben schon erwähnte „Ressourcenorientierung“. Bei „Bilderarbeit“ wurde hier sowohl die Arbeit mit inneren als auch äußeren Bildern zusammengefasst. In Bezug auf Rollen wurde einmal auch angegeben, dass die Rolle Coach/Coachee getauscht wurde.

Jeweils einmal genannt wurden „Pacing und Leading“, „Reframing“, „Inneres Team“, das „Tetra Lemma“ sowie der „Solution Circle“.

Im Vergleich mit der Darstellung der Ergebnisse von Frage 15 (Tätigkeitsfelder nach der Coaching-Weiterbildung) zeigt sich, dass nicht nur die 19 Absolventen, die den

Tätigkeitsbereich „Coaching“ angeben, Coaching-Techniken und Methoden nutzen. Auch viele der nicht als Coach tätigen Personen greifen in ihrem jeweiligen beruflichen Kontext verschiedenen Techniken und Methoden aus der Weiterbildung auf.

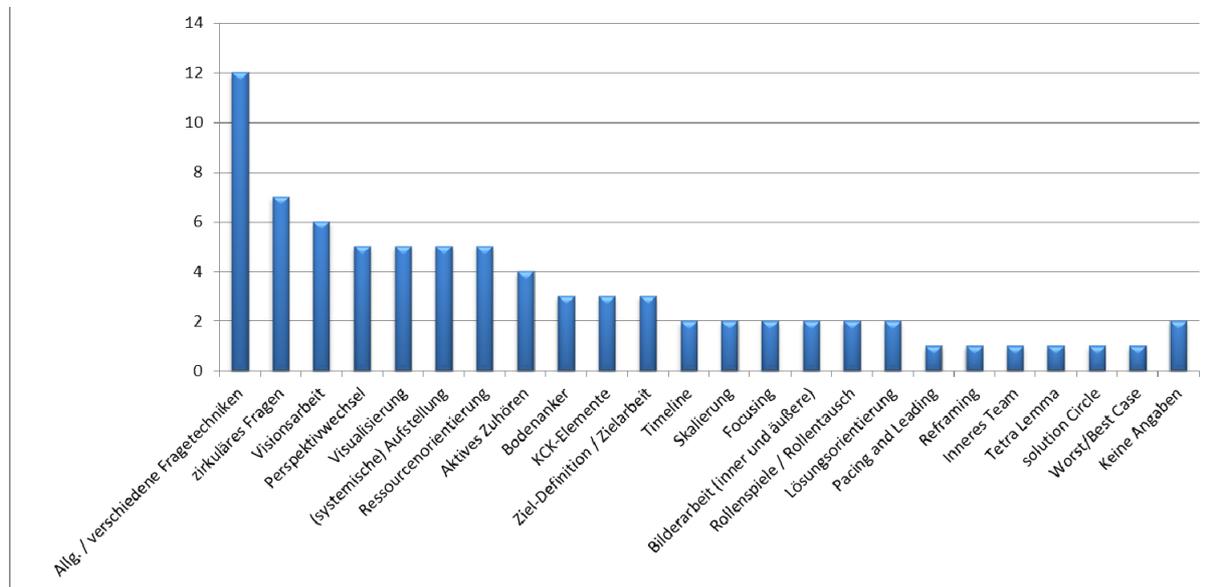


Abbildung 21: Kategorien der am häufigsten eingesetzten Techniken und Methoden

Aufschlussreicher wäre an dieser Stelle noch der Abgleich zwischen den eingesetzten Techniken und den Tätigkeitsfeldern der Absolventen, um Aussagen darüber treffen zu können, in welchen Tätigkeitsfeldern bestimmte Techniken und Methoden aus der Coaching-Weiterbildung häufiger eingesetzt werden als in anderen. Da aber die Fragen zu den Tätigkeitsfeldern mit mehreren Möglichkeiten beantwortet werden konnten, ist hier leider keine eindeutige Gruppenzuordnung möglich, sodass auch keine Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsfeldern und Techniken bzw. Methoden ausdifferenziert werden können.

Für eine Folgestudie wäre daher z.B. bei der Frage nach den häufigsten Techniken und Methoden auch nach dem jeweiligen Tätigkeitsbereich, in dem diese hauptsächlich eingesetzt werden zu fragen. Auf diese Weise wäre dann eine eindeutige Zuordnung von Techniken und Methoden zu Tätigkeitsbereichen eindeutig möglich.

6 Diskussion

6.1 Diskussion der Evaluationsergebnisse

Mithilfe der vorliegenden Studie wurde eruiert ob und inwiefern die Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg Auswirkungen auf den beruflichen Kontext der Absolventen hat. Dazu wurde von den Autoren im Rahmen ihrer Abschlussarbeit ein Fragebogen konzipiert und ausgewertet.

Mit dem Fragebogen sollte ein erster Schritt gegangen werden, eine Lücke in der Evaluationsforschung zu schließen. Der Fokus der Studie liegt auf der Ergebnisqualität (Outcome). Legt man bzgl. des Outcomes das Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1994) zugrunde, so sind im Fragebogen mehrere Ebenen tangiert. So wurde im Fragebogen explizit nach dem Transfer (Ebene 3) des Erlernten gefragt und nicht, wie in vielen anderen Untersuchungen, ausschließlich nach der subjektiven Zufriedenheit (Ebene 1). Ob Lernen (Ebene 2) stattgefunden hat sowie die Frage nach den harten Zahlen (Ebene 4) müsste in aufwändiger angelegten Studien untersucht werden.

6.1.1 Bewertung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die eindrücklichsten Ergebnisse in Kürze aufgeführt und diskutiert.

Rücklauf und Repräsentativität

Zunächst ist erfreulich festzuhalten, dass die 31 Absolventen, die an der Befragung teilgenommen haben, fast 50% der bisherigen 64 Absolventen darstellen und in ihrer Zusammensetzung bzgl. Geschlecht und Art der Abschlüsse (s. Kap. 4.1), die Grundgesamtheit repräsentativ widerspiegeln. Aufgrund dieser Repräsentativität können die folgenden Untersuchungsergebnisse als repräsentativ für die Gesamtheit der Absolventen der Coaching-Lehrgänge an der Führungsakademie angesehen werden (s. Kap. 4.6.5).

Erfreuliche Ergebnisse

Seitens der Ziele, die die Befragungsteilnehmer geäußert haben, war erfreulich, dass die Zielerreichungsgrade mit jeweils über 75% (Abb. 11, Kap. 5) insgesamt relativ hoch sind, vor allem bei den Zielen, die achtmal und häufiger genannt wurden.

Auch wenn die Veränderungen hinsichtlich der persönlichen und beruflichen Kompetenzen methodisch nicht eindeutig allein der Coaching-Weiterbildung zugeschrieben werden können, so sind dennoch die Wertzuwächse (s. Abb. 12, Kap. 5.2) sowie die hohen Durchschnittswerte nach der Weiterbildung sehr beachtlich. Besonders stark gestiegen ist vom zweitniedrigsten Wert auf den zweithöchsten Wert die Kompetenz des systemischen Denkens. Dass die Grundhaltung der Weiterbildungsteilnehmer schon vor Beginn der Weiterbildung dem humanistischen Ansatz entspricht, lässt der im Vergleich am höchsten ausgeprägte durchschnittliche Wert bei „Empathie“ vermuten. Dieser stieg sogar noch weiter an und stellt, wenn auch knapp, auch nach der Weiterbildung den höchsten Durchschnittswert dar.

Erfreulich dabei ist auch, dass die Methode KCK® bei den Absolventen scheinbar auch nach dem Abschluss relativ kontinuierlich in Anspruch genommen wird.

Die Veränderung der Tätigkeitsfelder bei den Absolventen ist dahingehend positiv, dass 15 Personen nach der Weiterbildung das Tätigkeitsfeld „Coaching“ hinzugenommen haben, sodass insgesamt 19 Absolventen, und damit über 60% aller Absolventen, in diesem Feld beruflich tätig sind.

Sehr bemerkenswert ist das Ergebnis auch hinsichtlich der Prägung des heutigen Arbeitsalltags durch die Coaching-Weiterbildung (Kap. 5.6), denn der Durchschnitt aller Absolventen liegt bei gut 40%. Besonders vor dem Hintergrund der Vielfältigkeit sowie der häufig auch außerhalb des Coaching liegenden Tätigkeitsfelder beeindruckt dieses Ergebnis. Dies spricht für eine sehr breite und nachhaltige Wirkung der Coaching-Weiterbildung.

Erwartungsgemäße Ergebnisse

Während viele der ebenaufgeführten Ergebnisse die Autoren positiv überraschten, gab es auch einige erwartungsgemäße Ergebnisse. So war z.B. hinsichtlich der Ziele zu erwarten, dass über die Hälfte der Befragungsteilnehmer die Erweiterung und Stärkung der eigenen Beratungs- und Coaching-Kompetenzen angaben. Nicht überraschend war auch, dass etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer seit Ende der Weiterbildung bei

Bedarf bzw. regelmäßig Coaching selbst in Anspruch nehmen (Abb. 14, Kap. 5.3). Ebenso zu vermuten war auch, dass sich in Bezug auf die Beschäftigungsverhältnisse bei einigen Personen Änderungen im Zusammenhang mit der Coaching-Weiterbildung ergeben. Die in Abb. 15 (Kap. 5.4) aufgezeigten positiven Veränderungen in fünf Fällen zeigen dies.

In Bezug auf die Veränderungen des Arbeitsalltags (Tab. 3, Kap. 5.7) war gerade durch die hohe Anzahl an Absolventen, die nach der Weiterbildung Coaching als Tätigkeitsfeld angaben, ebenfalls zu erwarten, dass hier vor allem hohe Nennungen zur Stärkung der Rolle und Tätigkeit als Coach genannt werden.

In Bezug auf die Veränderungen der beruflichen Situation überraschte die häufige Nennung der verstärkten Tätigkeit als Coach nicht (Tab. 4, Kap. 5.8).

Bei der Frage nach den durchgeführten Coaching-Prozessen seit Ende der Weiterbildung zeigte sich erwartungsgemäß, dass die in der Rolle als Selbstständiger durchgeführten Coachings dominieren (Tab. 7, Kap. 5.10).

Überraschende Ergebnisse

Neben den erwartungsgemäßen Ergebnissen gab es auch einige, welche die Untersucher erstaunten.

So wurde die Zertifizierung nur dreimal als Ziel genannt, was die Autoren etwas verwunderte, da vorab angenommen wurde dass dies ein deutlich stärker verbreitetes Ziel wäre. Ebenso überraschte, dass bei den fünf Absolventen, welche die Tätigkeit als Coach im bisherigen Umfeld als Ziel der Weiterbildung angegeben hatten, hier nur eine durchschnittliche Zielerreichung von knapp unter 50% ermittelt werden konnte. Möglicherweise sind Aspekte und Einflüsse des bisherigen Berufsumfelds stärker ausschlaggebend, was auch aus den Antworten der Frage 19 hervorgeht (Tab. 6, Kap. 5.9). Hier zeigte sich, dass nur in zwei Fällen die Vorgesetzten eine entsprechende Offenheit und Förderung gezeigt hatten. Zwar wurden in zehn Fällen die Offenheit innerhalb der bisherigen Organisation genannt, aber insgesamt gab es hier deutlich weniger Antworten als in Bezug auf die eigenen persönlichen Aspekte, die zur Erweiterung des beruflichen Spektrums beigetragen haben (Tab. 5, Kap. 5.9). Persönliche Aspekte scheinen somit die ausgeprägteren Moderatorvariablen darzustellen.

Im Kontext der persönlichen Kompetenzen sind auch die niedrigen Werte in der Kategorie „asketische Haltung“ (Abb. 12, Kap. 5.2) erstaunlich, die sowohl vor als auch

nach der Weiterbildung trotz des hohen Zuwachses jeweils die niedrigsten Werte darstellen. Eine mögliche Interpretation dessen ist die besondere Gewichtung der Askese während der Weiterbildung und die Schärfung des Bewusstseins für die Bedeutung dieser Grundhaltung während des Coachings. Die hier sehr niedrigen Werte sprechen auch für eine selbstkritische Reflexion der Absolventinnen diesbezüglich.

Persönliche Faktoren, die für den Transfer besonders hilfreich sind, beziehen sich zum Großteil auf die Einstellung gegenüber Coaching sowie auf die Haltung im Coachingprozess. Professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise und das Machen von Erfahrungen tragen ebenso zum Transfer bei.

An kontextuellen Faktoren stand die Offenheit und Möglichkeit der Organisation an erst genannter Stelle. Schwierigkeiten bereitete Frage 19 nach den persönlichen und zusätzlichen Faktoren, die die Umsetzung des Erlernten bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums förderten (Tab. 5 und 6, Kap. 5.9). Hierbei zeigte sich, dass viele Antworten bereits einen Transfer der Coaching-Weiterbildung darstellten. Die eigentlich durch diese Frage zu ermittelnden unabhängigen Moderatorvariablen konnten so nur bedingt herausgearbeitet werden.

6.1.2 Praktische Relevanz der Studie

Mit der vorliegenden Studie wird ein erster Versuch unternommen, die von Jüttner (2008) monierte Lücke in der Evaluation der Coaching-Lehrgänge der FÜAK hinsichtlich des Transfers zu schließen. Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsfragen zeigen sehr deutlich, dass ein Transfer der Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit der Absolventen stattfindet. Dies macht sich u.a. in den hohen Prozent-Angaben bzgl. der Prägung der heutigen beruflichen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung bemerkbar. Auch die Hinzunahme von Coaching als neues Tätigkeitsfeld bei knapp der Hälfte der Absolventen spricht für einen bedeutsamen Transfer.

Inwieweit diese Transferwerte über- oder unterdurchschnittlich im Vergleich zu anderen Coaching- oder anderen Weiterbildungen liegt, lässt sich bisher mangels Vergleichsstudien nicht bewerten. Auch war ein Abgleich mit parallel durchgeführten Studien für die FÜAK nicht möglich, da den Autoren die Ergebnisse nicht zugänglich waren.

Mithilfe des hier entwickelten Fragebogens könnte eine langfristige und dauerhafte Transferevaluation an der Füak durchgeführt werden. In einigen bereits erwähnten Aspekten könnte der Fragebogen noch optimiert werden.

So könnte in Zukunft die weitere Entwicklung des Transfers der Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit der Absolventen erhoben und mit dieser Ersterhebung verglichen werden. Anhand der vorliegenden Ergebnisse könnten einzelne Aspekte herausgegriffen werden und weitere Angebote für die Absolventen entwickelt werden, z.B. im Hinblick auf die Förderung der Umsetzung des Erlernten in den bisherigen beruflichen Alltag.

Inwieweit die Führungsakademie Baden-Württemberg aus den vorliegenden Ergebnissen Rückschlüsse bzgl. Veränderungen oder Ergänzungen der Coaching-Weiterbildungen zieht, entzieht sich der Kenntnis der Autoren. An dieser Stelle werden zunächst noch keine konkreten Vorschläge zur Modifikation oder Ergänzung der Coaching-Lehrgänge formuliert. Diese könnten jedoch in einer Expertendiskussion erarbeitet werden.

6.2 Ausblick

Vor dem Hintergrund weiterer parallel laufender Studien bzgl. des Transfers der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg bietet es sich an, eine Metaanalyse der Ergebnisse durchzuführen. Dies könnte konstruktive Auswirkungen auf die Weiterentwicklung des hier entwickelten Online-Fragebogens haben. Zusätzlich sei auf die bereits in Kap. 4.6.1 angesprochenen methodischen Aspekte hingewiesen.

Für Folgestudien wäre ein Prä-Post-Design wünschenswert, um die interne Validität zu steigern. Bisher sind die erfassten Einflüsse der Coaching-Weiterbildung auf die Veränderungen nicht eindeutig allein auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen. Einflüsse weiterer Lehrgänge und anderer persönlicher und beruflicher Veränderungen können hier nicht ausgeschlossen werden. Ebenso sei auf die zu den jeweiligen Fragen formulierten methodischen Schwierigkeiten hingewiesen, die bei einer Verstetigung der Transferevaluation berücksichtigt werden sollten (Kap. 5).

Besonders zu wünschen ist für größer angelegte Studien die Berücksichtigung von zwei weiteren Aspekten der Ergebnisqualität. Nach Kirkpatrick (1994) betreffe dies das Lernen sowie harte Zahlen.

6.3 Fazit

Die vorliegende Studie erfasste knapp die Hälfte aller bisherigen Absolventen der Coaching-Lehrgänge der Führungsakademie Baden-Württemberg. Dabei zeigte sich, dass der Transfer des in den Lehrgängen Erlernten in die berufliche Tätigkeit in vielen Bereichen relativ hoch ist. Außerdem ergaben sich bei einigen Absolventen durch die Weiterbildung berufliche Veränderungen.

Da die Teilnehmer vor der Weiterbildung i.d.R. trotz sehr vielfältiger Vorerfahrungen im kommunikativen und psychosozialen Bereich die Weiterbildung mit all ihrem zeitlichen und finanziellen Aufwand durchführten, ist zu vermuten, dass die Qualität der Weiterbildung relativ hoch ist.

Bedeutsame Veränderungen sind in den Bereichen der eigenen Haltung und bzgl. der eigenen Rollenklarheit zu verzeichnen. Die Daten zeigen, dass knapp die Hälfte Coaching als neues Tätigkeitsfeld aufnahm. So sind knapp zwei Drittel nach Abschluss der Weiterbildung als Coach tätig.

Methodisch betrachtet, könnte der angepasste und optimierte Fragebogen dauerhaft, auch für eine Follow-Up-Erhebung, als Evaluationsinstrument eingesetzt werden.

Literatur

Berninger-Schäfer, E. (2007). Evaluationskonzept für den Coachinglehrgang der Führungsakademie. Unveröffentlichtes Dokument.

Bortz, J. (1989). Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.

Bortz, J. & Döring, N. (2003). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.

Frey, D., von Rosenstiel, L. & Hoyos, C. G. (2005). Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz.

Führungsakademie Baden-Württemberg & Karlsruher Institut für Coaching (2012). Coaching-Zentrum 2012. URL: http://fueak.bw21.de/PortalData/5/Resources/inhaltsbereich/neu_3_coachingzentrum/Coachingbroschuere_2012.pdf

Jüttner, B. (2008). Entwicklung eines Evaluations-Konzeptes für den Coaching-Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg. Unveröffentlichte Masterarbeit.

Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating Training Programs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung. Basel: Beltz.

Laske, S.; Orthey, A & Schmid, M. (2006). Handbuch PersonalEntwickeln. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Basel: Beltz.

Schnell, R.; Hill, P. B. & Esser, E. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.

von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (1997). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 4. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Anhang 1: Online-Fragebogen



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG

Coaching Zentrum



TRANSFER-EVALUATION COACHING-WEITERBILDUNG

PERSÖNLICHE ANGABEN

1. Geschlecht: w m

2. Alter: _____ (in Jahren)

3. Welche Ausbildungen haben Sie VOR der Coaching-Weiterbildung abgeschlossen?

Ausbildungsberufe: _____ keine

Hochschulstudien: _____ keine

Weiterbildungen: _____ keine

4. Berufsjahre insgesamt: _____

COACHING-WEITERBLDUNG

5. Abschluss an der FÜAK:

Business-Coach Gesundheitscoach Coaching im Kontext Kirche Coaching im Kontext Schule

6. Beginn (Erstes Modul, MM/JJJJ): _____

7. Weiterbildungsabschluss (Prüfung, MM/JJJJ): _____

8. Welche 3 wichtigsten konkreten Ziele verfolgten Sie mit der Weiterbildung und haben Sie diese erreicht?

keine konkreten Ziele verfolgt Erreichungsgrad in %

folgende Ziele: 1. _____

2. _____

3. _____

9. Wie bewerten Sie allgemein Ihre beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung? (Skala jeweils von 0=keine Kompetenz bis 10=volle Kompetenz)

- | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| • Führungskompetenz | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Rollenklarheit | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Systemisches Denken | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Kommunikationskompetenz | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Empathie | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Herstellung von Passung im Kontakt | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Asketische Haltung | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Zielorientierung | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Problemlösekompetenz | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Ressourcenorientierung | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Wertschätzende Haltung | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Methodenkompetenz | _____ (davor) | _____ (danach) |
| • Lösungsorientierung | _____ (davor) | _____ (danach) |

10. Haben Sie seit Beendigung der Weiterbildung selbst Coaching in Anspruch genommen?

nie vereinzelt/bei Bedarf (etwa _____ Sitzungen) regelmäßig KCK

11. Finanzierung der Weiterbildung

Selbstzahler/in Arbeitgeber Andere: _____



12. Beschäftigungsverhältnis VOR der Weiterbildung? (Mehrfachnennung möglich)

- | | | | |
|-------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Selbstständige/r | Hatten Sie Angestellte? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Arbeitnehmer/in | Waren Sie Führungskraft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Beamter/in | Waren Sie Führungskraft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Arbeitslos | Waren Sie zuvor Führungskraft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |

13. Tätigkeitsfelder VOR der Coaching-Weiterbildung? (Mehrfachnennung möglich)

- | | |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fachliche Beratung | <input type="checkbox"/> Gesundheitsbereich |
| <input type="checkbox"/> Personalberatung | <input type="checkbox"/> Wissenschaft |
| <input type="checkbox"/> Trainings | <input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Coaching (i.e. Sinn der FÜAK) | <input type="checkbox"/> Privatwirtschaft (IT, Banken, Industrie) |
| <input type="checkbox"/> Kirchlicher Bereich | <input type="checkbox"/> Bildungsbereich |
| <input type="checkbox"/> Anderer Bereich: _____ | |

BERUFLICHE SITUATION UND BERUFLICHES HANDELN

14. Beschäftigungsverhältnis HEUTE? (Mehrfachnennung möglich)

- | | | | |
|-------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Selbstständige/r | Haben Sie Angestellte? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Arbeitnehmer/in | Sind Sie Führungskraft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Beamter/in | Sind Sie Führungskraft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Arbeitslos | | | |

15. Tätigkeitsfelder HEUTE? (Mehrfachnennung möglich)

- | | |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fachliche Beratung | <input type="checkbox"/> Gesundheitsbereich |
| <input type="checkbox"/> Personalberatung | <input type="checkbox"/> Wissenschaft |
| <input type="checkbox"/> Trainings | <input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Coaching (i.e. Sinn der FÜAK) | <input type="checkbox"/> Privatwirtschaft (IT, Banken, Industrie) |
| <input type="checkbox"/> Kirchlicher Bereich | <input type="checkbox"/> Bildungsbereich |
| <input type="checkbox"/> Anderer Bereich: _____ | |

16. Wie viel Prozent Ihrer heutigen Tätigkeit sind durch die Weiterbildung geprägt? _____ %

17. Was waren für Sie die bedeutsamsten Veränderungen Ihres Arbeitsalltags (Prozesse, Kommunikation, Haltung, ...), die Sie auf die Coaching-Weiterbildung zurückführen?

18. Was waren für Sie die bedeutendsten Veränderungen Ihrer beruflichen Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, ...), die Sie auf die Coaching-Weiterbildung zurückführen?

19. Was hat Ihnen zusätzlich geholfen, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden / Ihr berufliches Spektrum zu erweitern?

Persönliche Aspekte

Aspekte des Umfelds

20. Wie viele Coaching-Prozesse haben Sie in der Rolle als Coach seit der Ausbildung durchgeführt?

- Selbstständig _____ (ca. Anzahl) keine
- Innerbetrieblich (andere Abteilung) _____ (ca. Anzahl) keine
- Innerbetrieblich als Führungskraft _____ (ca. Anzahl) keine
- Extern (nicht selbstständig) _____ (ca. Anzahl) keine

21. Welche 3 Methoden/Techniken, die Sie in der Ausbildung erlernt haben, setzen Sie in Ihrem Arbeitsalltag am häufigsten ein? _____

Vielen Dank!

Anhang 2: Transfer-Index (Thomas Uhlendahl)

Im Folgenden wird der Entwurf eines Transfer-Indexes vorgestellt, wozu der Transfer von dem Autor aufgrund theoretischer Überlegungen operationalisiert und in einem von ihm entwickelten **Transferindex** zusammengefasst wurde.

Der hier entworfene Index soll lediglich einen ersten Versuch darstellen, da sicher unterschiedliche Personen und Institutionen die verschiedenen Parameter unterschiedlich gewichten würden. Hierfür müsste vorab auch seitens der FÜAK deutlicher definiert werden, welcher Parameter wie stark zu gewichten wäre. Diese Abstimmung konnte jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht erreicht werden, weswegen der entworfene Index auch nur als Anhang und damit als Ideengeber für die zukünftige Entwicklung eines validen Transfer-Indexes betrachtet werden soll.

Anhand der vorliegenden Parameter und den in der Arbeit diskutierten Schwierigkeiten mit den einzelnen Fragen, hat der Autor einen ersten Versuch unternommen und insgesamt neun Parameter abgeleitet. Die Zusammensetzung des Indexes mit der Bewertung der einzelnen Parameter ist ausführlich im Folgenden beschrieben.

Messung des Transfers

Zur Gesamtbewertung der Auswirkungen der Coaching-Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit der Absolventen wurde im Rahmen dieser Arbeit von den Autoren ein Index entwickelt. Dieser Index bietet die Möglichkeit, den individuellen Transfer der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext zu bestimmen.

Die Autoren sprechen an dieser Stelle bewusst nur von der Messung des Transfers und nicht von der Bewertung des Transfererfolgs. Der Erfolg der Weiterbildung kann entweder nur an den zuvor individuell definierten Zielen gemessen und individuell bewertet werden oder an den vorab definierten Zielen des Weiterbildungsanbieters. Ersteres wäre prinzipiell auf Grundlage der Antworten aus Frage 8 möglich, in der nach den Zielen, die mit der Weiterbildung verfolgt wurden, gefragt wurde. Da bei Frage 8 aber auch Ziele genannt wurden, die keine Transferleistung im eigentlichen Sinne darstellen, so z.B. „Ausbau des eigenen Netzwerkes“, wurde diese Frage nicht als Parameter des Transferindexes berücksichtigt, da diese Berücksichtigung die Handhabbarkeit des Indexes aufgrund der übermäßig ansteigenden Komplexität beeinträchtigt hätte. Die Autoren haben sich daher darauf fokussiert, den Transfer als eigenständigen Wert zu ermitteln, ohne Berücksichtigung des individuell bewerteten

Zielerreichungsgrades. Der Vergleich des Transfers mit den individuellen Zielen sowie der Zielerreichung der Teilnehmer wird zum Abschluss der Ergebnisdarstellung gesondert diskutiert und in diesem Zusammenhang auch der Versuch unternommen den „Transfererfolg“ zu bestimmen.

Der Transferindex setzt sich aus verschiedenen Einzelparametern zusammen, die in Tabelle 2 aufgeführt sind. Es handelt sich um insgesamt neun Parameter, die jeweils unterschiedlich gewichtet wurden. Dabei strebten die Autoren eine solche Gewichtung an, die laut deren Auffassung in ihrer Bedeutung den Auswirkungen des Transfers der Coaching-Weiterbildung in der beruflichen Tätigkeit entspricht. Der Index entstand somit aufgrund reiflicher Überlegung der beiden Autoren. Er stellt einen ersten Versuch dar, den Transfer zu messen, sollte für weitere Erhebungen jedoch bzgl. seiner inhaltlichen Zusammensetzung und Praktikabilität diskutiert werden.

Der Maximalwert beträgt 260 Punkte. Er stellt jedoch nur einen theoretischen Wert dar, da z.B. von einem Absolventen alle persönlichen und beruflichen Kompetenzen (Frage 9) zuvor mit jeweils „0“ und danach mit „10“ hätten bewertet werden müssen, um hier die vollen 130 Punkte zu erreichen. Entsprechend der maximalen Transferwerte (siehe Kap. 5.2 Ergebnisse) ist aufgrund der Vorerfahrungen der Teilnehmer aber davon auszugehen, dass hier ein Summenwert von 80 nicht überschritten wird, weswegen der maximal zu erreichende Wert bei 210 Punkten liegt.

Tabelle A-1: Zusammensetzung des Transfer-Indexes aus den Einzelparametern

Bereich	Frage / Variable	Kriterium	Bewertung
Veränderung eigener Kompetenzen	Frage 9 (alle Fragenpaare)	Wert vor-/nachher	Summe (max. 130 P.)
Inanspruchnahme von Coaching	Frage 10 a	Angabe	Nie = 0 P. Vereinzelt = 10 P. Regelmäßig = 20 P.
Teilnahme an einer KCK®	Frage 10 b	Angabe	10 P.
Veränderung berufliche Situation	Vergleich Frage 12 und 14	Beruflicher Aufstieg	15 P.
Hinzunahme Coaching	Vergleich Frage 13 und 15	Falls Hinzunahme	15 P.
Prägung heutiger Tätigkeit durch Coaching-Weiterbildung	Frage 16	%-Angaben	%Wert /5 aufgerundet (max. 20 P.)
Veränderungen im beruflichen Alltag	Frage 17 (offen)	Angabe von Veränd.	Je Angabe 5 P. (max. 15 P.)
Veränderungen berufliche Situation	Frage 18 (offen)	Angabe von Veränd.	Je Angabe 5 P. (max. 15 P.)
Prozesse als Coach seit C-W	Frage 20	Angaben summiert (Für Personen mit vorheriger Coaching-Tätigkeit Werte halbiert und aufgerundet)	20 Kategorien 0-5 = 1P. 6-10 = 2P. ... 91-95 = 19 P. 96+ = 20 P.
			Σ=260 P.

Neben der Veränderung der eigenen Kompetenzen wurde ebenso auch die eigene Inanspruchnahme von Coaching seit der Weiterbildung berücksichtigt sowie die regelmäßige Teilnahme an einer KCK®. Da die regelmäßige Teilnahme an einer KCK® wegen der Bearbeitung eigener Fälle eine ähnliche Wirkung haben kann, wie ein Einzelcoaching, wurde die Teilnahme aufgrund der in der Regel langen Abstände zwischen den KCK®-Sitzungen ebenso hoch gewertet wie die gelegentliche Inanspruchnahme von Coaching. Die regelmäßige Inanspruchnahme von Coaching wurde mit dem doppelten Wert berücksichtigt. Durch die eigene Inanspruchnahme von Coaching stellen beide Aspekte nach Ansicht der Autoren einen deutlichen Transfer in den beruflichen Kontext der Absolventen dar.

Relativ stark wurde auch die Veränderung der beruflichen Situation bewertet, die laut Fragestellung explizit auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden sollte. Hierbei wurde Frage 16 ausgewertet und die Antworten von Frage 17 und 18 zur Überprüfung hinzugezogen (siehe Tab. 1). Mit dem gleichen Punktwert von 15 wurde die Hinzunahme von Coaching als Tätigkeitsbereich berücksichtigt. Die Gewichtung mit 15 Punkten erfolgte, da die Anzahl der seit dem Ende der Weiterbildung durchgeführten Coachings als eigenständiger Wert (Frage 20) berücksichtigt wurde und damit beide Fragen zusammen den Index stark gewichten. Für die Gewichtung der durchgeführten Coachings seit Weiterbildungsende wurde die Zahl der geleiteten Coaching-Prozesse aus allen Bereichen aufsummiert und in 5er-Schritten kategorisiert, sodass ab einer Anzahl von 96 durchgeführten Coachings der Maximalwert von 20 Punkten berechnet wurde. Bei denjenigen, die bereits zuvor als Coach tätig waren, wurde die Zahl der seit dem Ende der Weiterbildung geleiteten Coaching-Prozesse nur zu 50 Prozent berücksichtigt, da davon auszugehen ist, dass auch zuvor Coaching-Prozesse durchgeführt wurden.

Hinzu kommt der Wert aus Frage 16 (Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung), der wie Frage 20 in die Berechnung einbezogen wurde, wobei hier die Prozentangabe in 5er-Kategorien umgerechnet wurde.

Antworten der offenen Frage 17 und 18, die eindeutig Veränderungen ausdrücken, wurden jeweils mit 5 Punkten berücksichtigt, wobei maximal drei Antworten gewertet wurden und somit zu diesen beiden Fragen jeweils 15 Punkte berechnet werden konnten.

Um statistische Verfahren wie z.B. Rangkorrelationen anwenden zu können, mussten die einzelnen Werte in Kategorien übertragen werden. Hierzu wurden die 210 Punkte in sechs Kategorien zu je 35 Punkten übertragen. Eine genauere Beschreibung ist im folgenden Ergebnisteil zu finden.

Die feine Unterscheidung zwischen den positiv verstärkenden Aspekten, die durch die Weiterbildung entstanden sind und denen, die von der Weiterbildung unabhängig sind, sollte in der Formulierung der Frage 19 durch das „zusätzlich“ ausgedrückt werden. Dies war aber offensichtlich leicht missverständlich und wäre bei einer Fortführung der Transfer-Evaluation entsprechend umzuformulieren.

Aufgrund der Unschärfe und der starken Überschneidung der zu Frage 19 gegebenen Antworten mit der Veränderung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen (Frage 9), wurde diese Frage, wie ursprünglich geplant, nicht als Parameter des Transfer-Indexes berücksichtigt. Gelänge bei einer weiteren Befragung eine scharfe Trennung, so könnte die Variable als Moderatorvariable eingesetzt werden und ihr Einfluss auf den Transfer berücksichtigt werden. In dieser Arbeit wird die Interpretation auf qualitativem Niveau vorgenommen und gibt bereits wertvolle Impulse für Faktoren, die den Transfer in den beruflichen Kontext der Absolventen unterstützen.

Auswertung der Hauptfragestellung

Hauptfragestellung: Welche beruflichen Veränderungen vollziehen sich durch den Abschluss der Coaching-Weiterbildung?

Entsprechend des hier entwickelten Indexes zur Messung des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext der Absolventen, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, den Transfer anhand dieses Indexes zu bewerten.

Vorweg muss erwähnt werden, dass nicht alle Absolventen jede Frage vollständig beantwortet haben, sodass in manchen Fällen die Punktwerte der einzelnen Parameter konservative Berechnungen darstellen. Damit gehen die Autoren von der Vermutung aus, dass die Ergebnisse bzgl. des Transfers in Realität höher ausfallen als sie in dieser Untersuchung gemessen werden konnten. Dies war zum Beispiel dann der Fall, wenn bei der Bewertung der eigenen Kompetenzen vor und nach der Weiterbildung nur eine

Situation bewertet wurde. Bei Vorliegen einer solchen Datenlage wurde diese Kompetenz nicht berücksichtigt, da der selbst eingeschätzte Zuwachs nicht berechnet werden konnte. Das gleiche war auch der Fall, wenn zu Frage 10, 17, 18 oder 20 keine Angaben gemacht wurden. In all diesen Fällen wurden die entsprechenden Parameter bei der Berechnung des jeweils individuellen Transfererfolgs mit „0“ berücksichtigt. Damit wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass die Werte zum Transfer vereinzelt sicher höher ausgefallen wären, hätten alle Absolventen alle Fragen vollständig beantwortet. Es liegt somit eine Verzerrung der Werte nach unten vor.

Wie zuvor dargestellt, wurden neun Parameter zu einem Index zusammengefasst, der einen Maximalwert von 210 Punkten hat. Abbildung A-1 gibt einen Überblick über die erreichten Werte. Der erste Teil von Abbildung A-1 berücksichtigt alle 31 Absolventen, die den Fragebogen beantwortet haben. Im rechten Teil des Diagramms sind 20 der Absolventen zu bestimmten Kategorien gruppiert. Hier wurde unterschieden zwischen denen, die bereits zuvor als Coach gearbeitet haben ($n=4$), und jenen, die zuvor bereits eine andere Coaching-Weiterbildung gemacht haben ($n=6$). Erstaunlicherweise gab es hier keine Überschneidungen. Diejenigen, die zuvor eine systemische Aus- oder Weiterbildung, z.B. als Supervisor oder Therapeut, absolviert hatten, jedoch keine im Bereich des Coachings, wurden als eigene Gruppe zusammengefasst ($n=2$). Gesondert davon wurden diejenigen Absolventen kategorisiert, die vor der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg andere Fort-, Aus- und Weiterbildungen im psychosozialen und/oder kommunikativen Bereich gemacht haben ($n=6$). Zuletzt wurden noch diejenigen unterschieden, die keinerlei vorherige Aus-, Fort- oder Weiterbildungen in diese Richtung absolviert haben ($n=2$). Bedauerlicherweise konnten elf Befragungsteilnehmer aufgrund unvollständig ausgefüllter Fragebögen keiner dieser Kategorien zugeordnet werden.

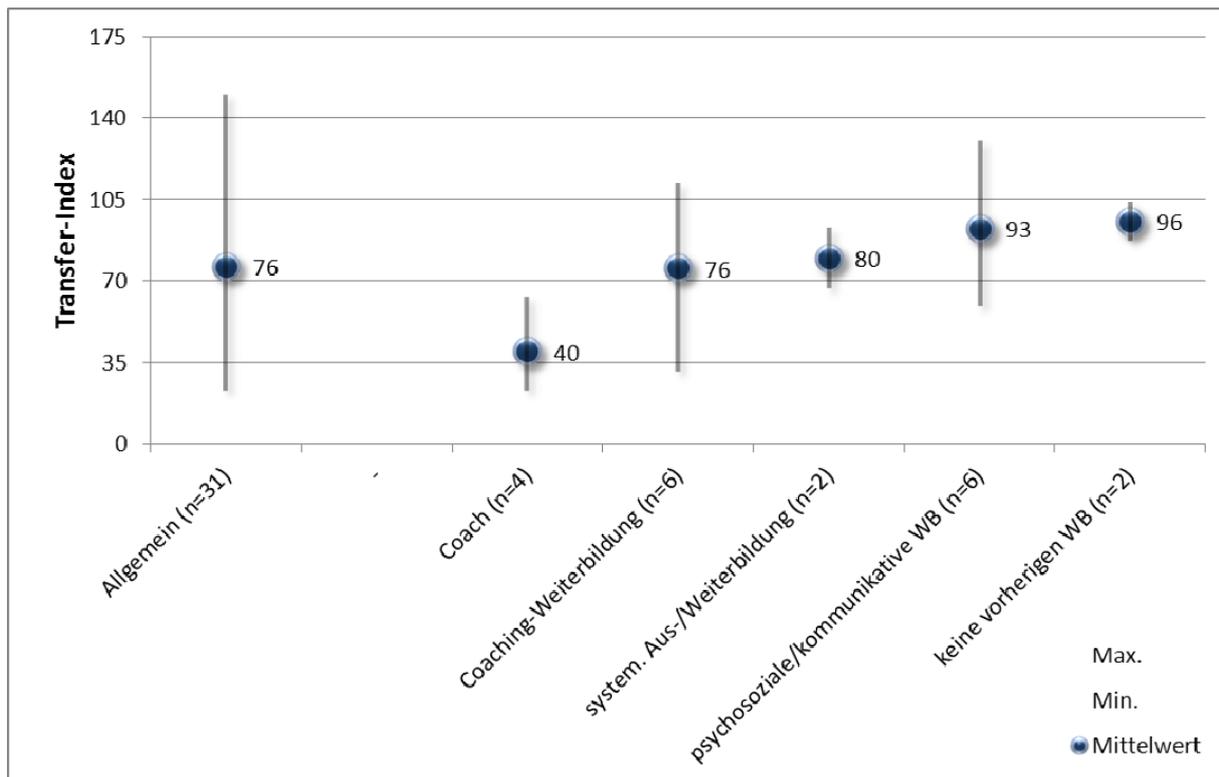


Abbildung A-1: Durchschnittliche Werte des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den Beruflichen Kontext der Absolventen

Die Abbildung zeigt, dass sich entsprechend der vorgenommenen Gruppeneinteilungen deutliche Unterschiede hinsichtlich des Transfers der Coaching-Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit abzeichnen. Wie zu erwarten ist der Transfer bei den bereits zuvor als Coach tätigen Absolventen im Durchschnitt am geringsten. Auch ist die Spannweite der Werte relativ gering (Range: 23 bis 63). Deutlich darüber liegt der durchschnittliche Transferwert bei denjenigen, die nach eigenen Angaben zuvor bereits eine Coaching-Weiter- oder Fortbildung bei anderen Anbietern absolviert haben. Hier zeigt sich ein deutlich höherer Transferwert von durchschnittlich 76, wobei die Streuung hier relativ groß ist (31 bis 112). Diejenigen, die zuvor bereits systemische Vorerfahrungen hatten, erreichten mit einem Durchschnittswert von 80 (Range: 67 bis 93) ein ebenfalls recht hohes Niveau. Deutlich darüber liegt der durchschnittliche Transferwert derjenigen, die zuvor eine psychosoziale und/oder kommunikative Aus-, Fort- oder Weiterbildung absolviert haben. In dieser Gruppe (n=6) beträgt dieser Wert im Schnitt 93 bei einer Streuung von 59 bis 130. Erwähnenswert ist hierbei, dass sich diese Gruppe im Punktdiagramm in zwei Untergruppen unterscheidet. Die drei Absolventen, die bereits zuvor systemisch geprägte Weiterbildungen (u.a. Mediation oder Change-Management) oder eine Gesprächstherapie-Ausbildung absolviert haben (s. untere drei Punkte) zeigen

einen deutlich geringeren Transfer der Coaching-Weiterbildung in ihre berufliche Tätigkeit, als die anderen drei Absolventen, die zuvor keine Aus- oder Weiterbildungen mit systemischem Schwerpunkt abgeschlossen haben. Im Schnitt knapp darüber, aber mit nur zwei Absolventen vertreten, zeigen diejenigen, die zuvor keinerlei Tätigkeit als Coach oder Weiterbildungen in diesem Bereich vorzuweisen haben, den höchsten Transferwert mit 96 im Durchschnitt (87 und 104).

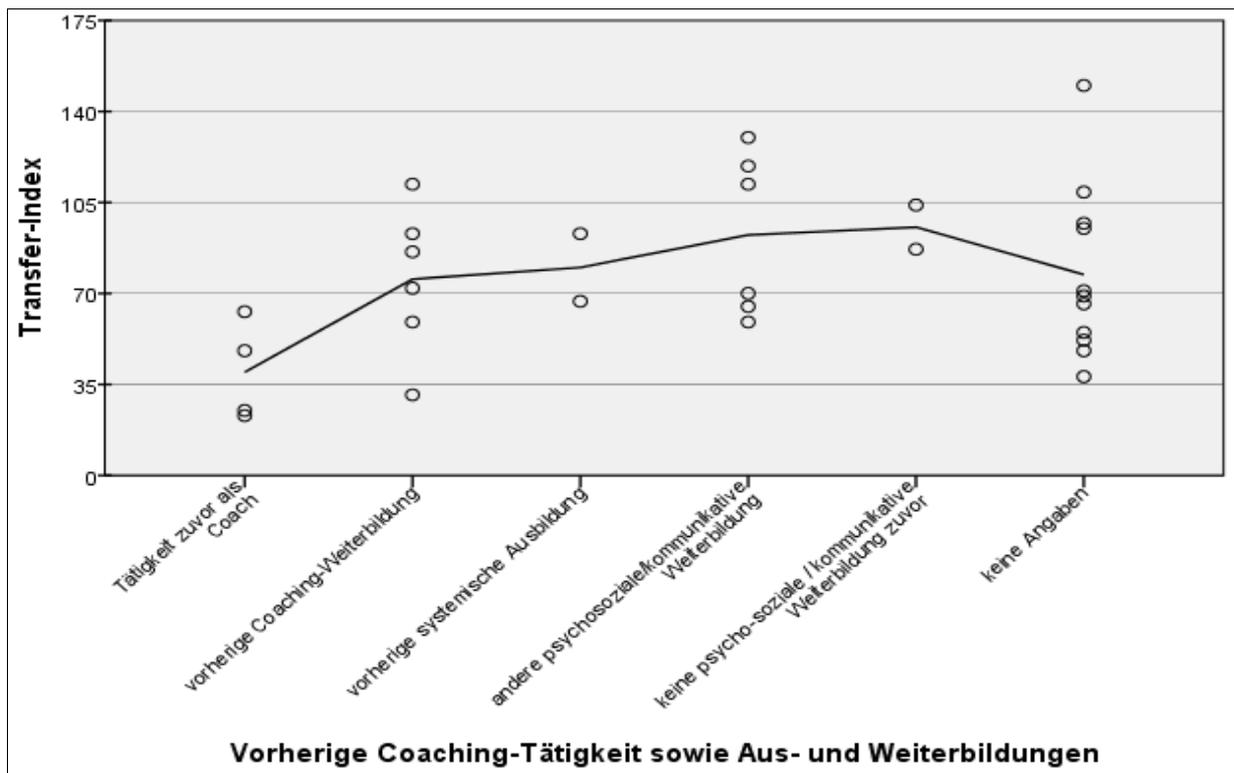


Abbildung A-2: Individuelle Werte des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den Beruflichen Kontext der Absolventen mit Trendlinie

Erweitert man die Darstellung um diejenigen, die keine Angaben bzgl. ihrer vorherigen Weiterbildungen gemacht haben, so zeigt, sich, dass sich in dieser Gruppe der höchste Transfer-Wert von 150 Punkten befindet. Abbildung A-2 bietet eine differenzierte Darstellung der Transfer-Werte aller Befragungsteilnehmer. Lässt man bei der Betrachtung der Trendlinie in Abbildung A-2 die Gruppe „keine Angaben“ und den damit verbundenen Knick in der Trendlinie außen vor, so zeigt die Trendlinie an, dass sich die Gruppen in ihren Mittelwerten (vgl. Abb. A-1) voneinander unterscheiden. Entsprechend der Streuung innerhalb der Gruppe „keine Angaben“ und dem ähnliche breit gestreuten Trend in den anderen Gruppen, wäre das Bild sicher differenzierter, hätten diese Absolventen konkrete Angaben zu ihren Vorerfahrungen gemacht.

Fasst man die Gruppen ohne Berücksichtigung der Vorerfahrungen allein nach ihrer vorherigen Tätigkeit als Coach zusammen, ergibt sich ein Bild wie in Abbildung A-3. Hier zeigt der Vergleich zwischen den vier Absolventen, die bereits zuvor als Coach tätig waren und allen anderen Absolventen, dass in ersterer Gruppe der Transfer in ihren Berufsalltag entsprechend der ausgewählten Parameter deutlich geringer ausfällt.

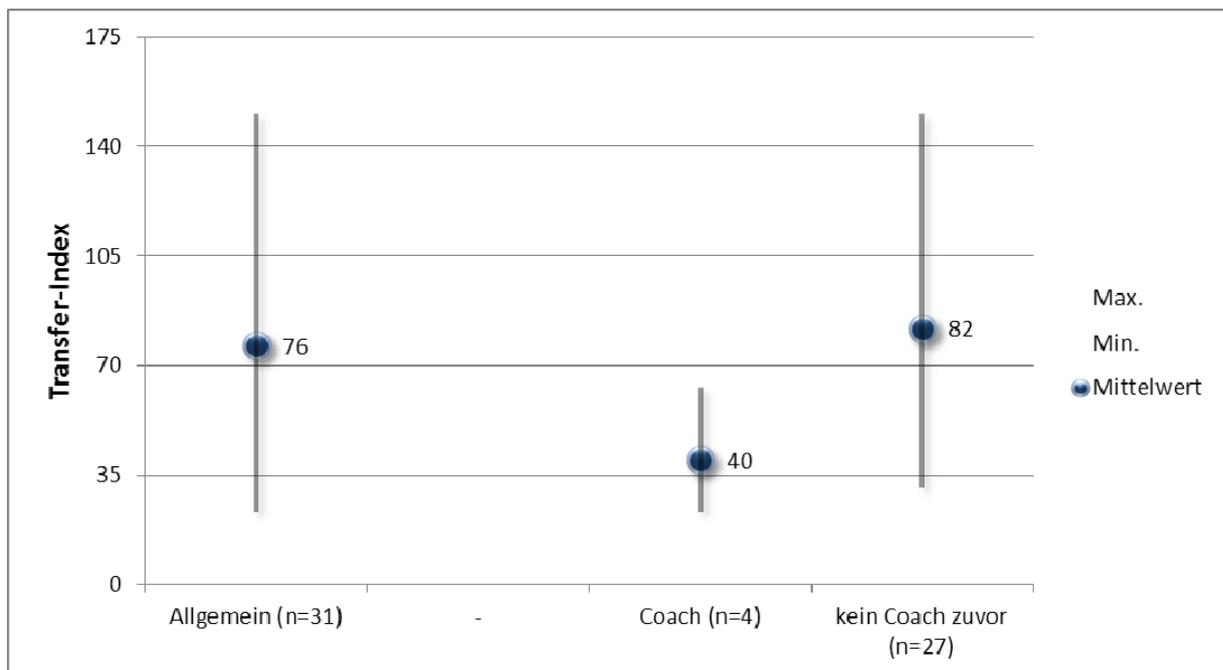


Abbildung A-3: Vergleich der durchschnittlichen Werte des Transfers der Coaching-Weiterbildung in Bezug auf vorherige Coaching-Tätigkeit

Zum Schluss soll die Bewertung des Transfers anhand der zuvor bereits eingeführten Gruppen vorgenommen werden. Hierzu wurden die max. 210 erreichbaren Punkte in sechs Gruppen eingeteilt, die jeweils 35 Wertepunkte einschließen. Entsprechend der Rangreihe wurden die Gruppen nach dem Ausmaß des Transfers bezeichnet (sehr geringer Transfer bis maximaler Transfer). Die Bewertung des Transfers anhand dieser sechs Kategorien ist in Abbildung A-4 dargestellt. Demnach kann man sagen, dass entsprechend des Indexes bei drei Absolventen der Transfer sehr gering ausfällt, bei 13 Absolventen gering, in neun Fällen von einem mittleren Transfer gesprochen werden kann und in fünf Fällen sogar von einem hohen Transfer. In einem Fall reichen die Werte der Parameter sogar aus, um einen sehr hohen Transfer zu attestieren. Der maximale Transfer (176 Punkte und höher) wurde nicht erreicht. Dieser stellt jedoch mehr einen theoretischen Wert dar. So müsste eine Person ohne jegliche Vorerfahrung im psychosozialen und/oder kommunikativen Bereich an der Coaching-Weiterbildung

teilnehmen, sich in der eigenen Einschätzung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen zuvor extrem gering und abschließend sehr hoch einschätzen und nahezu vollständig in den Tätigkeitsbereich Coaching gewechselt haben. Daher ist die Einstufung eines Absolventen in die Kategorie „sehr hoher Transfer“ aus Sicht der Autoren bereits beachtlich.

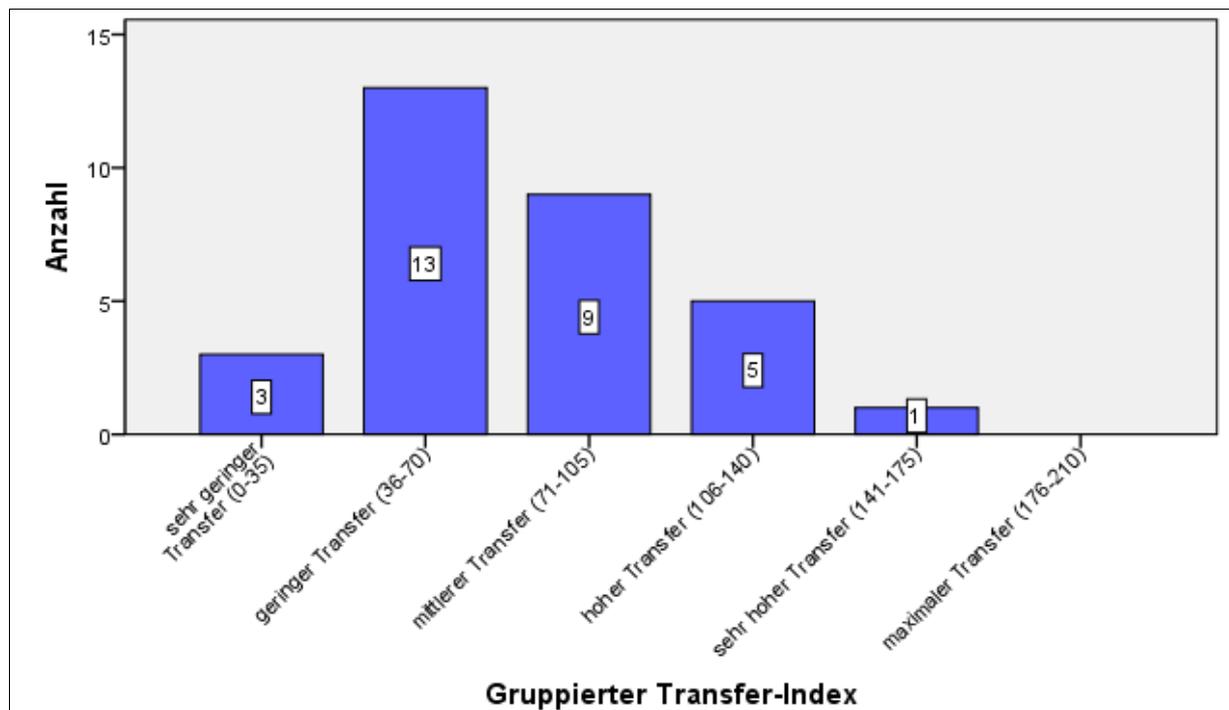


Abbildung A-4: Einteilung der Absolventen in Gruppen nach Höhe des Transfers

Noch interessanter wird die Darstellung, wenn man die Transferkategorien zusammen mit den Vorerfahrungen der Absolventen im Coaching-Bereich bzw. im psychosozialen und/oder kommunikativen Bereich betrachtet. Abbildung A-5 zeigt dabei den bereits deutlich hervorgehobenen Befund, dass diejenigen mit Vorerfahrungen als Coach oder vorigen Coaching-Weiterbildungen einen deutlich geringeren Transfer aufweisen.

Bedauerlicherweise kann die Gruppe derer, die keine näheren Angaben hinsichtlich ihrer Vorerfahrungen gemacht haben, nicht weiter differenziert werden, da hier sowohl die niedrigsten als auch höchsten Transferwerte enthalten sind.

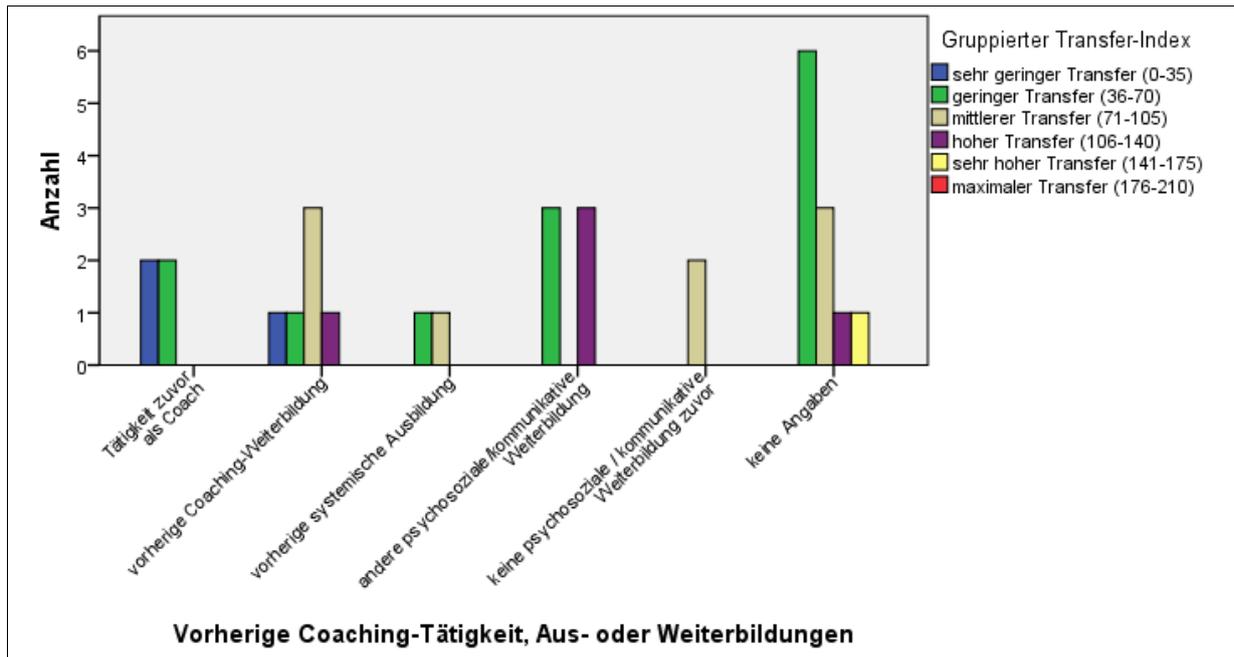


Abbildung A-5: Vergleich der durchschnittlichen Werte des Transfers der Coaching-Weiterbildung in Bezug auf vorherige Aus- und Weiterbildungen sowie vorherige Coaching-Tätigkeit

Auch bei dieser Abbildung spiegelt sich der bereits zuvor gemachte Unterschied zwischen den Gruppen „andere psychosoziale und/oder kommunikative Weiterbildung zuvor“ und „vorherige systemische Weiterbildung“ wider. Die drei Absolventen mit vorherigen systemisch geprägten Aus- und Weiterbildungen weisen einen geringeren Transfer auf als die drei Absolventen, die keine Weiterbildung mit systemischem Schwerpunkt durchlaufen haben. Auch in Bezug auf die anderen Gruppen zeigt sich damit, dass der Transfer bei Vorerfahrungen als Coach oder aus dem systemischen Bereich geringer ausfällt. Nur bei denjenigen, die zuvor als Coach tätig waren oder zuvor eine Coaching-Weiterbildung eines anderen Anbieters absolviert haben, zeigten sich sehr geringe Transferwerte, die ebenfalls mit den geringsten Werten bei der Auswertung der Veränderung der persönlichen Kompetenzen übereinstimmen. Alle drei Absolventen, die einen sehr geringen Transfer aufweisen, haben auch sehr geringe Werte bei den Veränderungen der eigenen Kompetenzen. Dies zeigt sich auch bei denjenigen, die geringe Transferwerte aufweisen. Auch hier sind die Punktwerte des Parameters aus Frage 9 am niedrigsten.

Auswertung der Zusammenhangshypothesen

Entsprechend der weiteren Fragestellung der vorliegenden Studie (siehe Kap. 3.2.3) sollen an dieser Stelle ausgewählte Variablen hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit dem Wert des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Alltag untersucht werden.

Im Kontext der Auswertung der Hauptfragestellung zur Bestimmung des Transfers wurden bereits im Kapitel zuvor die Vorkenntnisse und Vorerfahrungen der Teilnehmer hinsichtlich ihres Einflusses auf den Gesamtwert des Transfers beleuchtet, sodass diese hier ausgespart werden können. Wichtig im Zusammenhang mit der Korrelationshypothese ist aber bereits die Erkenntnis, dass je intensivere Vorerfahrungen aus dem systemischen Therapie- oder Coaching-Bereich bei den Teilnehmern vorhanden waren, desto geringer der Transferwert tendenziell ausfällt.

Korrelationshypothese: Einzelne Parameter/Variablen stehen in Zusammenhang mit dem Transfer der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Alltag.

Entsprechend der Korrelationshypothese werden im Folgenden daher die bislang nicht im Zusammenhang mit dem Transferwert betrachteten Variablen „Geschlecht“ und „Berufserfahrung“ näher beleuchtet. Zuvor wird der Zusammenhang zwischen dem jeweils berechneten Transferwert und der individuellen Zielerreichung untersucht. Abschließend wird noch die Variable „Finanzierung“ (Frage 11) hinsichtlich ihres Zusammenhangs zum Transfer untersucht sowie die Analyse weiterer Variablen kurz dargestellt.

Zusammenhang zwischen Transferindex und Zielerreichung

Die folgende Abbildung A-6 stellt die Korrelation der durchschnittlichen Zielerreichungswerte (Frage 8) der einzelnen Absolventen mit ihrem jeweiligen von den Autoren berechneten Transferindex dar. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson mit 23 gültigen Fällen (viermal keine Ziele genannt, viermal keine Angaben zu Zielen gemacht) beträgt $r=0,13$. Damit besteht kein linearer Zusammenhang zwischen den Transferwerten und der durchschnittlichen Zielerreichung.

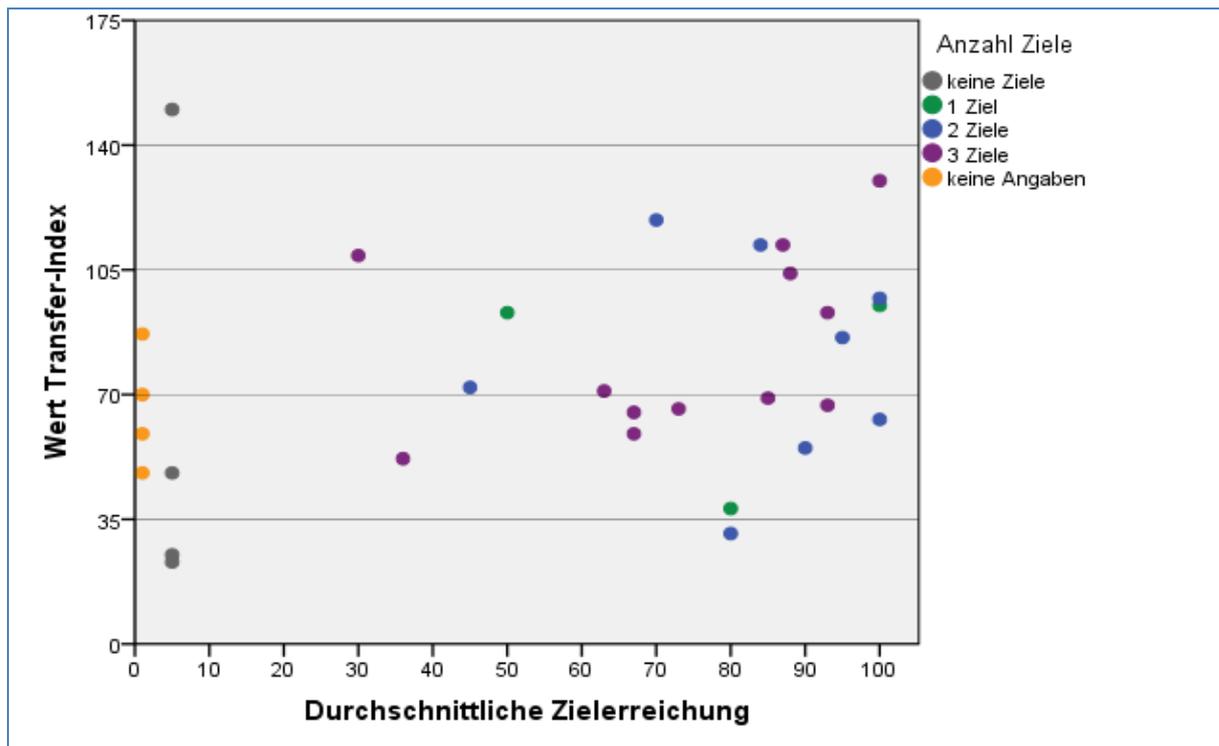


Abbildung A-6: Punktdiagramm des Transferwertes der Absolventen in Bezug zu ihren jeweiligen Zielerreichungsgraden

Zunächst mag man annehmen, dass die Absolventen, die mit dem Abschluss der Weiterbildung ihre damit verfolgten Ziele zu hohen Graden erreicht haben, auch einen hohen Transferwert aufweisen. Die vorher beschriebenen Ergebnisse lassen jedoch vermuten, dass verschiedene Konstellationen dies nicht nahelegen. An dieser Stelle sei ein Beispiel aufgeführt. Ein durch Vorerfahrungen qualifizierter Absolvent hat schon zu Beginn der Weiterbildung entsprechende Coachingkompetenzen und somit einen relativ geringen Transferwert. Sein Ziel könnte allein die Zertifizierung gewesen sein, die er durch den Abschluss auch zu 100% erreicht hat.

Zusammenhang zwischen Transferindex, Geschlecht und Berufsjahren

Bei der Frage, ob das Geschlecht und oder die Berufsjahre einen Einfluss auf den Transfer der Coaching-Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit haben, zeigt sich jeweils keine lineare Korrelation (Korrelation nach Pearson, Geschlecht und Transfer $r=-0,012$, Berufsjahre und Transfer $r=-0,012$). Dies wird auch in Abbildung A-7 sehr deutlich, in der sowohl das Geschlecht als auch die Berufsjahre der Absolventen dargestellt sind. Zwar sind proportional mehr Frauen (neun von 19) oberhalb des Mittelwertes (grün) als Männer (vier von elf), dennoch korreliert, wie bereits erwähnt, weder das Alter noch das Geschlecht mit dem Transferwert der Absolventen.

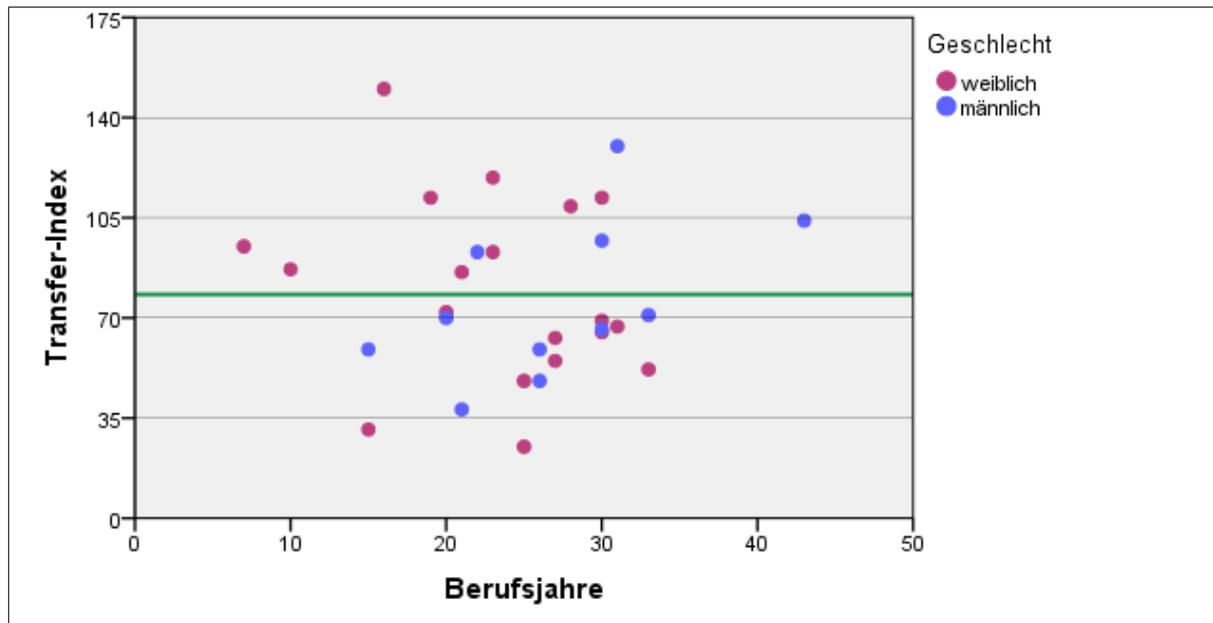


Abbildung A-7: Punktdiagramm des Transferwertes der Absolventen in Bezug zu Berufsjahren und Geschlecht

Vereinfacht kann man festhalten, dass weder die Berufsjahre noch das Geschlecht einen kausalen Einfluss auf den Transfer haben. Allerdings deutet sich ein linearer Zusammenhang bzgl. der Vorbildung an – je intensiver die Vorerfahrung in der Tätigkeit als Coach, das Vorhandensein vorheriger Coaching-Weiterbildungen oder anderer systemische Fort-, Aus- und Weiterbildungen sind, desto tendenziell geringer fällt der Transfer der Coaching-Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit der Absolventen aus. Aufgrund der allgemein hohen Vorerfahrungen der Absolventen ist in diesen Personengruppen ohnehin kein sehr hoher Transfer zu erwarten, der allein auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen ist. Vielmehr sprechen die bereits zuvor vielfältig qualifizierten Absolventen für die Qualität des Lehrgangs und die Möglichkeit der Zertifizierung der Weiterbildung.

Zusammenhang zwischen Transferindex und Finanzierung

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen der Höhe des Transferindex und der Finanzierung der Weiterbildung bringen die Daten leider kein Ergebnis. Wie Tabelle A-2 belegt, haben die beiden Gruppen „Selbstzahler“ und „Arbeitgeber“ ähnliche Mittelwerte, den gleichen Median, wenn auch unterschiedliche Standardabweichungen. Da beide Gruppen mit je 14 Personen gleich groß sind, lässt sich hier kein Unterschied feststellen. Außerdem ist die Korrelation nahe dem Wert „0“ und weist keinerlei statistische Signifikanz auf. Zu vernachlässigen und ebenfalls nicht auswertbar aufgrund der

geringen Gruppengröße ist die Gruppe „andere“, deren Mitglieder angaben, dass die Weiterbildung teilweise von ihnen selbst und zu einem gewissen Anteil durch den Arbeitgeber finanziert wurde.

Tabelle A-2: Vergleich nach Gruppen „Finanzierung“ hinsichtlich des Transferwertes
Transfer-Index

Finanzierung der Weiterbildung	Mittelwert	N	Standardabweichung	Spannweite	Min.	Max.	Median
Selbstzahler	73,86	14	26,212	89	23	112	69,50
Arbeitgeber	75,93	14	36,714	125	25	150	69,50
Andere	90,33	3	30,089	60	59	119	93,00
Insgesamt	76,39	31	31,060	127	23	150	70,00

Zusammenhang zwischen Transferindex und weiteren Variablen

Über die zuvor genannten und analysierten Variablen wurden auch weitere Variablen hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit der Höhe des Transferwertes untersucht. Diese waren:

- Dauer der Weiterbildung sowie
- Beschäftigungsverhältnis vor der Weiterbildung

In beiden Fällen ergaben die Analysen keine Korrelationen, zudem unterschieden sich die statistischen Parameter (Mittelwerte, Standardabweichungen, Spannweiten, Minima, Maxima und Mediane) bei den Beschäftigungsverhältnissen vor der Weiterbildung untereinander nicht signifikant ($p > 0,1$ in allen Fällen). Auffällig ist lediglich die extrem hohe Spannweite innerhalb der Gruppe der Beamten mit 125 Punkten. Dies kommt dadurch zustande, dass bei den Beamten sowohl eine Person mit einem der niedrigsten Werte (25) sowie die Person mit dem höchsten Transferwert (150) enthalten sind. Wichtig zum Verständnis der Zahlen in Tabelle A-3 ist, dass die angegebenen Personenzahlen bei den Führungskräften in den jeweils zuvor genannten Gruppen der Angestellten bzw. Beamten enthalten sind.

Tabelle A-3: Vergleich der Beschäftigungsverhältnisse vor der Weiterbildung hinsichtlich des Transferwertes

Transfer-Index

Beschäftigungsverhältnis vor der Weiterbildung	Mittelwert	N	Standardabweichung	Spannweite	Min.	Max.	Median
Selbstständig	75,08	8	30,18	89	23	112	79
Arbeitnehmer	72,86	7	30,68	88	31	119	65
Arbeitnehmer FK	62,00	4	25,43	62	31	93	62
Beamter	78,00	15	35,28	125	25	150	69
Beamter FK	71,00	13	30,62	105	25	130	67

Kritische Bewertung des entwickelten Transferindexes

Zur Bewertung des Transfers der Weiterbildung in den beruflichen Kontext wurde zuvor von den Autoren ein Transferindex entwickelt. Dieser soll an dieser Stelle bzgl. seiner Chancen und Grenzen kritisch beleuchtet werden. Wichtige Punkte wurden dabei schon bei der Einführung und Darstellung des Indexes erläutert.

Die Reduktion des maximalen Gesamtwertes um 50 Punkte auf 210 Punkte wurde bereits oben erläutert. Diese zunächst theoretisch begründete Reduktion deckt sich auch mit den Ergebniswerten, die aus Frage 9 ermittelt wurden. Die höchsten Werte zu Frage 9 liegen knapp über 70 Punkte, sodass ein Maximalwert von 80 durchaus gerechtfertigt erscheint, vor allem auch, um Frage 9 nicht zu stark im Gesamtwert zu gewichten. Für eine Weiterentwicklung des hier entworfenen Indexes kann daher festgehalten werden, dass der Einbezug der Frage 9 in den Gesamtindex auch aufgrund der hohen Bedeutung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen als ausgewogen angesehen werden kann. Sollten weitere Kompetenzen hinzugenommen werden, wäre die Gewichtung an anderer Stelle zu korrigieren.

Bedeutend gravierender für eine Weiterentwicklung des aktuellen Transferindexes ist die Schärfung der Frage nach den Moderatorvariablen, welche persönlich oder zusätzlich die Erweiterung des beruflichen Spektrums begünstigt haben (Frage 19, Kap. 5.9). Hier gilt es, in Folgestudien oder bei der Verstetigung der Transferevaluation, die Frage nach Moderatorvariablen zu schärfen und so eventuell auch mit in den Transferindex einzubeziehen.

Bemerkenswert an den Werten des hier entwickelten Transferindexes sind die

Zusammenhänge mit den Vorerfahrungen im systemischen Kontext bzw. der bereits vorherigen Tätigkeit als Coach. Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass Weiterbildungsteilnehmer, die bereits zuvor intensive Vorerfahrungen, v.a. im systemischen Bereich, vorzuweisen haben, deutlich geringere Transferwerte aufweisen. Alter, Berufsjahre, Finanzierung, Dauer der Weiterbildung und Beschäftigungsverhältnisse scheinen demgegenüber in keinem monokausalen, linearen Zusammenhang zur Höhe des Transfers der Absolventen zu stehen. Auch hängt die Höhe des Zielerreichungsgrades der Absolventen nicht mit der Höhe des Transferwertes zusammen.

Vieles spricht jedoch dafür, dass die verschiedenen Faktoren in ihrer Kombination die Höhe des Transfers beeinflussen und weitestgehend unabhängig von den eigenen Zielen und dem Grad der Zielerreichung sind. Dies wird beispielsweise darin deutlich, dass über die Hälfte (17 Absolventen) angaben, ihre bereits zuvor vorhandenen Beratungs- und Coaching-Kompetenzen erweitern bzw. festigen zu wollen, was als Ziel sehr gut erreichbar ist, aber sich nicht unbedingt in einem hohen Transferwert niederschlägt. Übertragbar ist dies bzgl. der Zielerreichung der Zertifizierung, die höchstens darüber Eingang in den Transferwert findet, dass dadurch neue Kunden generiert bzw. ein Tätigkeitsfeld hinzugenommen werden konnte.

Verschiedene Interpretationen bzgl. der niedrigen Transferwerte sind somit möglich. Zum einen könnte geschlussfolgert werden, dass die Qualität der Weiterbildung sehr hoch sein muss, da die Teilnehmer im Schnitt bereits vorab hoch qualifiziert sind und sich daher sehr bewusst den Lehrgang aussuchen.

Außerdem könnte die Skalierung des hier entworfenen Indexes in sehr-gering bis maximaler Transfer zu streng angelegt sein und könnte nochmals überdacht werden. Eine weitere Interpretationsmöglichkeit stellt die Zusammensetzung des Indexes an sich infrage – ggf. sind relevante Faktoren, die den Transfer ausmachen, noch nicht berücksichtigt worden und müssten im Fragebogen noch aufgenommen werden.

Fazit in Bezug auf den hier entworfenen Transfer-Index

Der im Rahmen dieser Studie entwickelte Transferindex unterstreicht die intensive Vorbildung der Teilnehmer der Coaching-Lehrgänge dahingehend, dass die bereits zuvor schon vorhandenen hohen Coaching-Kompetenzen im Rahmen dieser Weiterbildung auf hohem Niveau erweitert und gefestigt werden. Entsprechend erreichten die Personen mit den wenigsten Vorerfahrungen den höchsten Transfer.